



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Kultura organizacyjna instytucji finansowej - pomiędzy rzeczywistością, a oczekiwaniami pracowników : studium socjologiczne

Author: Aleksandra Czerniawska

Citation style: Czerniawska Aleksandra. (2020). Kultura organizacyjna instytucji finansowej - pomiędzy rzeczywistością, a oczekiwaniami pracowników : studium socjologiczne. Praca doktorska. Katowice : Uniwersytet Śląski

© Korzystanie z tego materiału jest możliwe zgodnie z właściwymi przepisami o dozwolonym użytku lub o innych wyjątkach przewidzianych w przepisach prawa, a korzystanie w szerszym zakresie wymaga uzyskania zgody uprawnionego.



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Uniwersytet Śląski
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Socjologii

Aleksandra Czerniawska

Kultura organizacyjna instytucji finansowej- pomiędzy
rzeczywistością, a oczekiwaniami pracowników.

Studium socjologiczne

Praca dyplomowa doktorska

Promotor:

Dr hab. Rafał Muster, prof. UŚ

Katowice, 2020

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1. Koncepcja kultury organizacyjnej w zarządzaniu organizacjami	11
1.1. Kultura – problemy definicyjne.....	11
1.2. Kultura organizacyjna	15
1.2.1. Definicje kultury organizacyjnej – przegląd.....	19
1.2.2. Elementy kultury organizacyjnej	25
1.2.2.1. Podstawowe założenia	30
1.2.2.2. Normy i wartości	34
1.2.2.3. Artefakty	38
1.2.3. Funkcje kultury organizacyjnej.....	41
Rozdział 2. Typologie kultur w zarządzaniu organizacjami	52
2.1. Koncepcje badań kultury w organizacjach	52
2.2. Typologie kultur wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	55
2.2.1. Typologie kultur narodowych.....	55
2.2.2. Typologie kultur organizacyjnych	62
2.2.3. Typologie kultur narodowych vs typologie kultur organizacyjnych	74
2.3. Typologie kultur organizacyjnych wg K. Camerona i R. Quinna	77
2.4. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną.....	81
2.5. Kultura narodowa, a kultura organizacyjna	91
Rozdział 3. Zarządzanie kulturą organizacyjną w firmach (organizacjach)	102
3.1. Potrzeba zarządzania kulturą organizacyjną	102
3.2. Kultura organizacyjna jako przewaga konkurencyjna organizacji.....	106
3.2.1. Wpływ kultury organizacyjnej na efektywność organizacji	112
3.2.2. Kultura organizacyjna, a zarządzanie zasobami ludzkimi	117
3.2.3. Kultura organizacyjna, a zachowania klientów organizacji	124
3.3. Zmiana kultury organizacyjnej	129
3.3.1. Procesowe podejście do zmiany kultury organizacyjnej	139
3.3.2. Przełamywanie oporów wobec zmian	148
3.3.3. Wpływ otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego na zmianę kultury organizacyjnej....	161
Rozdział 4. Metodologiczne podstawy przeprowadzonych badań empirycznych.....	165
4.1. Problematyka badawcza	165
4.2. Cel badań.....	169
4.3. Pytania i hipotezy badawcze	171
4.4. Metody i techniki badawcze oraz charakterystyka narzędzi badawczych.....	174
4.5. Charakterystyka badanej organizacji	181
4.5.1. Banki jako instytucje zaufania publicznego	184
4.6. Organizacja badań, dobór próby.....	187
Rozdział 5. Kultura organizacyjna badanej instytucji finansowej w świetle badań własnych.....	191

5.1. Cechy społeczno-demograficzne badanej populacji.....	191
5.2. Obszary modelu kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	197
5.2.1. Postawa wobec kadry zarządzającej/władzy.....	204
5.2.2. Postawa wobec pracowników	207
5.2.3. Styl zarządzania	211
5.2.4. Hierarchie	214
5.2.5. Motywowanie	216
5.2.6. Uczenie się	219
5.2.7. Sposoby myślenia	222
5.2.8. Kontrola	224
5.2.9. Krytyka	227
5.2.10. Konflikt	229
5.2.11. Motto lub hasło	232
5.3. Model kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, ..	234
diagnoza luki kulturowej	234
5.4. Model kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna.....	243
5.4.1. Ogólna charakterystyka organizacji	253
5.4.2. Styl przywództwa w organizacji	255
5.4.3. Styl zarządzania pracownikami	257
5.4.4. Cechy zapewniające spójność organizacji	259
5.4.5. Sprawy, na które kładzie się największy nacisk	261
5.4.6. Kryteria sukcesu organizacji.....	262
5.5. Model kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna, diagnoza luki kulturowej	264
5.6. Kultura organizacyjna badanej instytucji finansowej – próba porównania modeli F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna.	272
5.7. Kultura organizacyjna w opiniach menedżerów badanej instytucji finansowej ..	283
Rozdział 6. Rekomendacje działań mogących wpłynąć na usprawnienie funkcjonowania badanej instytucji finansowej.....	296
6.1. Mocne i słabe strony badanej instytucji finansowej w kontekście zdiagnozowanej kultury organizacji.....	296
6.2. Możliwe obszary wprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej szansą na rozwój badanej instytucji finansowej.....	306
6.3. Potencjalne przeszkody w przeprowadzeniu zmian w kulturze organizacyjnej..	318
6.4. Możliwe implikacje braku wprowadzanych zmian w kulturze organizacyjnej badanej instytucji finansowej – odniesienie do wybranych zagadnień teoretycznych	321
Zakończenie	327
Bibliografia	335
Spis tabel.....	347
Spis ilustracji	349
ANEKS.....	352

Wstęp

Aktualna sytuacja rynkowa prowadzi menedżerów zarządzających firmami do opracowywania strategii działania w taki sposób, aby zwiększać konkurencyjność tych organizacji na rynku. Jednak zwiększanie konkurencyjności firmy to nie tylko kontekst aspektów cenowych oraz jakościowych dostarczanych przez przedsiębiorstwa produktów i usług. To także wizerunek firmy rozumiany jako sposób postrzegania firmy w jej otoczeniu zewnętrznym. Fakt ten ma istotne znaczenie zarówno z punktu widzenia klientów, ale także w kontekście employer brandingowym, ponieważ zarówno decyzje zakupowe klientów, ale także wizerunek firmy jako pracodawcy, w efekcie również wpływają na konkurencyjność organizacji, a tym samym jej wyniki. Postrzeganie organizacji w otoczeniu zewnętrznym warunkowane jednak jest tym, w jaki sposób kształtowane i pielęgnowane jest jej otoczenie wewnętrzne. Otoczenie wewnętrzne wypełniają strategie, wartości, normy oraz zasoby, za które odpowiadają menedżerowie zarządzający organizacjami. Aby zapobiec dysharmonii pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia wewnętrznego, jednocześnie utrzymując spójność wewnętrzną, w tym spójność w takim samym rozumieniu organizacji przez pracowników, należy wiedzieć dostatecznie wiele o kulturze organizacyjnej. Jest to możliwe do osiągnięcia tylko wówczas, gdy nadaje się kulturze organizacyjnej taką samą wagę i taki sam priorytet, jak w przypadku strategii, finansów i innych aspektów podstawowych dla funkcjonowania organizacji. Wydaje się jednak, iż menedżerowie nie poświęcają kulturze organizacyjnej dostatecznej uwagi. Kultura organizacyjna wydaje się być dla menedżerów strukturą niewymierną, przez co nie można przedstawiać jej efektywności w sensie twardych wskaźników, co w wielu organizacjach ma ogromne znaczenie. Takie podejście nie oznacza jednak, że kultury organizacyjnej nie ma, bądź nie ma ona większego znaczenia dla funkcjonowania organizacji. Z pewnością kultura organizacyjna występuje w każdym przedsiębiorstwie. Warto jednak przeanalizować, jaka to kultura i czy na pewno adekwatna do sytuacji organizacji w określonym czasie, w sensie jej strategii, misji, wartości, w końcu oczekiwań pracowników. Menedżerowie powinni odpowiedzieć sobie na pytanie, jaka to kultura i czy aby na pewno bezpieczna dla organizacji. Ryzykiem dla wielu organizacji jest brak badań kultury organizacyjnej i marginalizowanie jej znaczenia. Kultura organizacyjna niezdefiniowana, nieokreślona, być może w ogóle nieznana, może stanowić wręcz przeszkodę w realizacji celów firmy.

W celu zrozumienia znaczenia pojęcia kultury w naukach związanych z zarządzaniem organizacjami należy spojrzeć na kulturę w szerszym kontekście. Wynika to z faktu, iż

kultura jest zakorzeniona w społeczeństwach i towarzyszy społeczeństwom od zawsze. Kulturę dostrzega się nie tylko w życiu codziennym, co pozwala na przykład rozróżniać społeczeństwa. Wywiera ona również znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji, którą to organizację kształtują ludzie w niej pracujący, począwszy od menedżerów najwyższego szczebla, a skończywszy na pracownikach szeregowych. Początki teorii kultury organizacyjnej przypisuje się na okres po II wojnie światowej (E. Jacques). Kolejne lata tj. 50-te oraz 60-te były okresem, kiedy zjawisko kultury nie było mocno eksplorowane przez badaczy. Lata 70-te oraz 80-te, to czas, kiedy powraca zainteresowanie kulturą głównie w kontekście badań międzykulturowych, ale nie tylko. Następnie dynamiczny rozwój gospodarki, otwarcie wielu rynków na rozwiązania międzynarodowe (w tym rynku polskiego) w kontekście kulturowym, z jednej strony pozwoliło na ekspansję firm na rynki dotychczas niedostępne, a z drugiej strony pozwoliło to polskim firmom przyglądać się rozwiązaniom związanym z zarządzaniem, stosowanym przez wiele organizacji odnoszących sukcesy. Można odnieść wrażenie, że część organizacji funkcjonujących na rynku polskim „zachłysnęła” się możliwością stosowania rozwiązań, które sprawdziły się w innych firmach w innych krajach. Można by stwierdzić, że lata 90 w Polsce, to czas eksperymentowania i sprawdzania rozwiązań oraz know how w dziedzinie zarządzania, a zaczerpniętych od innych, zagranicznych organizacji. Zdaniem autorki pracy, to śmiałe stwierdzenie. Część organizacji na rynku polskim, w tym także instytucje finansowych niejako bezrefleksyjnie wdrażało rozwiązania, nie zastanawiając się i nie badając, czy sprawdzą się one w warunkach polskiego rynku i polskiej rzeczywistości kulturowej. Takie sytuacje niejednokrotnie w dłuższej perspektywie powodowały rozczarowania, ponieważ fakt, że w jednej organizacji dane rozwiązanie zadziałało, nie oznaczał, że przyjmie się w innej. Sytuacja na rynku polskim była jednak specyficzna w tym sensie, że wiele rozwiązań tzw. „zachodnich”, nawet, gdy okazywały się niewłaściwe dla polskich organizacji, w pewnym sensie w jakimś stopniu pozwalały rozwijać menedżerów rozszerzając im horyzonty związane z zarządzaniem pojmowanym ogólnie. Na szczególną uwagę zasługuje fakt być może niewystarczającego zainteresowania kulturą organizacyjną w obszarze nauki w Polsce (Ł. Sułkowski, L. Zbiegień Maciąg, Cz. Sikorski, G. Aniszewska). Niewystraszającego, gdyby porównać to zainteresowanie (skala- zasięg prowadzonych badań nad kulturą organizacyjną), z przedstawicielami innych krajów (Hofstede, Harrison i Handy, Deal i Kennedy, Cameron i Quinn, Trompenaars i Hampden- Turner). Co ważne, rozpowszechnianie wiedzy o kulturze organizacyjnej w Polsce jest nieporównywalne z rozwiązaniami wprowadzanymi za granicą, a w szczególności w Stanach Zjednoczonych, czy wysoko rozwiniętych krajach Europy

Zachodniej. W Polsce opracowania naukowe dotyczące kultur organizacyjnych dostępne są głównie w postaci książek i artykułów. W tym samym czasie niektórzy badacze zagraniczni (np. Hofstede, Trompenaars i Hampden-Turner), poza wydawanymi książkami i publikacjami, prowadzą szerzej działalność na rzecz budowania wiedzy oraz świadomości dotyczącej kultur i kultur organizacyjnych na przykład poprzez strony internetowe, social media (Linkedin, Facebook, Twitter itp.). Badacze Ci uczestniczą również czynnie w konferencjach naukowych transmitowanych do sieci, udostępniają swoje wykłady w kanałach internetowych np. YouTube, na bieżąco informują swoich followersów o postępach w kolejnych pracach badawczych, a także zachęcają do uczestnictwa w takich pracach. To z pewnością jest bardziej skuteczny sposób dotarcia do menedżerów z tak ważną wiedzą, jaką jest wiedza dotycząca kultury organizacyjnej. W Polsce coraz więcej organizacji konsultingowych proponuje firmom działania związane z szeroko rozumianymi pracami nad kulturą organizacyjną. Jednak rynek dostępności do takich usług jest nadal niszowy, a świadomość menedżerów w temacie kultur organizacyjnych występuje, jednak wydaje się, nadal na niewystarczającym poziomie.

Biorąc pod uwagę fakt, że w Polsce, pomimo podjętych już prób badania kultur organizacyjnych stale zbyt mało zgłębia się ten obszar nauki. Liczba badaczy i ich publikacji, a także dostępność przekazu do szerszej grupy odbiorców (np. przy wykorzystaniu social mediów) wydaje się niewystarczająca. Należy także wziąć pod uwagę stosunkowo niską świadomość części menedżerów zatrudnianych na rynku polskim, na temat istoty kultury organizacyjnej. Dlatego też zwiększenie działań świadomościowych, kampanijnych w tym zakresie, popartych naukowymi badaniami pomogłaby wielu organizacjom rozwiązać problemy, które znają, ale nie wiedzą, że są one częściowo wynikiem oddziaływania kultury organizacyjnej.

W ślad za swoimi obserwacjami, i dostrzeżoną potrzebą konieczności badań kultur organizacyjnych oraz budowania wiedzy wśród menedżerów na temat jej istoty, autorka postanowiła podjąć się tego tematu. Ponadto duże znaczenie do podjęcia pracy poruszającej tę problematykę miało z jednej strony zainteresowanie przez autorkę problematyką kultur organizacyjnych, z drugiej strony jej obserwacja (dotychczas subiektywna) organizacji w tym kontekście. To z kolei było przyczyną do rozpoczęcia poszukiwań badań w tym zakresie, a w szczególności badań wskazujących na luki kulturowe pomiędzy rzeczywistością, a oczekiwaniami pracowników. Można zauważyć, iż w literaturze przedmiotu występuje deficyt badań w tym obszarze. Dostrzega się również zdecydowaną potrzebę zgłębienia

tematu znaczenia kultur organizacyjnych zarówno pod kątem teoretycznym, jak i empirycznym. Celem naukowym zrealizowanego projektu jest zatem także rozwój nauki socjologii, poprzez ukazanie różnic pomiędzy oczekiwaniami pracowników badanej instytucji finansowej a stanem rzeczywistym w kontekście badań nad kulturą organizacyjną z wykorzystaniem modeli teoretycznych.

Niejednokrotnie zarządzający organizacjami nie wiedzą, jaką rolę pełni kultura organizacyjna i jakie ma znaczenie w sytuacji, gdy nie jest dopasowana do jej strategii, celów, misji i oczekiwań pracowników i menedżerów. To także stanowiło przyczynek do podjęcia przez autorkę badań, diagnozujących kulturę organizacyjną pomiędzy rzeczywistością, a oczekiwaniami pracowników. Co ważne, zakres podmiotowy do badań został wybrany intencjonalnie. Wybrano polską organizację- instytucję finansową, która nie posiadała udziałów podmiotów zagranicznych. Wybór ten w kontekście wcześniejszych rozważań miał zatem dla przeprowadzanych badań szczególne znaczenie. Ponadto dla podjęcia decyzji o wyborze organizacji do przeprowadzenia badań znaczenie miał także fakt, iż badana instytucja- jako finansowa- jest instytucją zaufania społecznego. Zatem sytuacja wewnątrz organizacji związana z kulturą organizacyjną i jej wpływem na zachowania, sposoby działania, zaangażowanie, czy motywację pracowników nabrała szczególnego znaczenia. Początkowo autorka zaplanowała posługiwać się w niniejszej dysertacji nazwą badanej instytucji finansowej oraz otrzymała zgodę Prezesa tej organizacji na takie rozwiązanie. Ostatecznie, w niniejszej dysertacji, odstąpiono od posługiwania się nazwą badanej instytucji finansowej. Zanonimizowanie nazwy badanej instytucji związane jest z faktem podjęcia badań nad szczególnie wrażliwą kwestią, związaną z próbą ukazania dysfunkcji organizacji - odnoszącą się do luki kulturowej w zakresie stanu rzeczywistego, a pożądanego.

Autorka wierzy, że im więcej prac naukowych w tej dziedzinie, tym większa możliwość przekładania tej wiedzy na konkretne rozwiązania biznesowe, sprawdzające się w praktyce, a potwierdzone badaniami naukowymi.

Powyższe rozważania skłoniły autorkę do zdefiniowania głównego problemu badawczego: jakie istnieją różnice i zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną w instytucji finansowej, a kulturą oczekiwaną przez pracowników? Analizując szczegółowo dorobek naukowy w dziedzinie kultury organizacyjnej zarówno polskich, jak i zagranicznych badaczy, niezwykle interesującym stały się dla autorki modele kultury organizacyjnej F. Trompenaarsa i Ch. Hampden- Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna.

Dlatego też postanowiono badania oprzeć o te dwie teorie, biorąc jednocześnie pod uwagę potrzeby płynące z wcześniejszych rozważań, mianowicie sprawdzenie wiedzy menedżerów w zakresie kultur organizacyjnych. Zdefiniowanie problemu badawczego wraz z pytaniami szczegółowymi (przedstawionymi w rozdziale 4) pozwoliły na sformułowanie celu przygotowania niniejszej dysertacji, którym jest przeprowadzenie badań kultury organizacyjnej w instytucji finansowej, polegających na diagnozie, czy w organizacji występuje luka kulturowa, jakie istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a kulturą organizacyjną oczekiwaną przez pracowników oraz jaki jest wpływ luki kulturowej na funkcjonowanie organizacji. Aby podjąć próbę realizacji celu, zdefiniowano **hipotezę główną**: istnieje luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną instytucji finansowej, a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną i ma ona wpływ na funkcjonowanie organizacji. Żeby uzasadnić hipotezę główną przyjęto także hipotezy szczegółowe, które zostały opisane w rozdziale 4.

Zakres przedmiotowy przeprowadzonych badań stanowią badania kultury organizacyjnej wg dwóch modeli teoretycznych to znaczy wg modelu Trompenaarsa i Hampden-Turnera oraz modelu Camerona i Quinna. Zakresem przedmiotowym jest także badanie wiedzy menedżerów z zakresu kultur organizacyjnych. Zakres podmiotowy stanowią pracownicy oraz menedżerowie badanej instytucji finansowej. Zakres czasowy prowadzonych badań to grudzień 2016 roku oraz styczeń 2017 roku.

W celu uzyskania pełniejszego materiału badawczego autorka pracy posłużyła się badaniami o charakterze ilościowym (technika ankiety) oraz o charakterze jakościowym (technika wywiadu). Ponadto dokonano analizy dokumentów wewnętrznych badanej organizacji takich jak: struktura organizacyjna, zatrudnienie, regulaminy wewnętrzne, procedury wewnętrzne (rekrutacji, zatrudnienia, rozwoju pracowników), kodeks etyki, standardy obsługi klienta, wyniki przeprowadzonego badania zaangażowania pracowników.

Podjęta przez autorkę problematyka oraz przeprowadzone badania empiryczne przyczyniają się do zrozumienia problematyki związanej z kulturą organizacyjną w firmach, zrozumienia tej problematyki przez menedżerów, a ostatecznie znaczenia wpływu kultur organizacyjnych, luk kulturowych na efektywność organizacji. Co ważne, dysertacja ta jest także próbą wypełnienia luki poznawczej, zdaniem autorki, istniejącej w Polsce, w zakresie znajomości kultur organizacyjnych przez zarządzających organizacjami i ich realnego wpływu na prowadzony biznes. Dodatkowo wartością innowacyjną zrealizowanego projektu jest

wykorzystanie innowacyjnego rozwiązania w postaci autorskiego modelu trzech płaszczyzn organizacyjnych, zaprojektowanego przez autorkę i wykorzystanego go do realizacji celu niniejszej dysertacji.

Rozprawa łączy dwa nurty badawcze, to znaczy teoretyczny oraz empiryczny. Zostały one odzwierciedlone w układzie oraz w treści rozprawy. Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny. Przedstawiono w nich reprezentowane przez różne dziedziny naukowe koncepcje kultury, kultury organizacyjnej, typologie kultur organizacyjnych. Poświęcono się także problematyce zarządzania kulturą organizacyjną, w organizacjach w kontekście traktowania jej jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej. Rozdział czwarty jest rozdziałem metodologicznym, natomiast rozdział piąty i szósty mają charakter empiryczno- analityczny.

W rozdziale pierwszym opisano zjawisko kultury ujęte w zagadnieniach definicyjnych. Przedstawiono także definicyjne ujęcie kultury organizacyjnej wskazując przede wszystkim na sposoby podejścia do jej definiowania przez badaczy, uzależnione od występujących historycznie nurtów związanych z kulturą i powiązanych z nimi dyscyplinami nauk. Rozdział pierwszy opisuje także strukturę budowy kultury i opisuje jej poszczególne elementy, a także funkcje kultury organizacyjnej i ich wpływ na organizację. Rozdział pierwszy, pomimo, iż ma charakter opisów teoretycznych pozwala poznać i zrozumieć aspekty związane z kulturą, kulturą organizacyjną. Dodatkowo daje przegląd historycznej ewolucji tych obszarów można powiedzieć, że na przestrzeni blisko 100 lat, z podziałem na interpretacje i rozumienie tych zagadnień ze względu na zróżnicowane dyscypliny naukowe takie, jak antropologia, socjologia, psychologia społeczna, czy ekonomia.

W rozdziale drugim przedstawiono szerzej tematykę związanej z koncepcjami badań kultur w organizacjach, jak również czynników kształtujących kultury organizacyjne. Ważnym aspektem, w zasadzie wyjściowym było pokazanie paradygmatów, pozwalających na wybór poszczególnych podejść badawczych. Za istotne autorka uznała również opis zmiennych, wpływających na kulturę organizacyjną. W ślad za tym, zasadnym okazał się także zdaniem autorki opis czynników zarówno otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego, kształtujących kulturę organizacyjną. Rozdział drugi przedstawia także typologie wybranych kultur organizacyjnych. Wypracowanie typologii kultur organizacyjnych pozwala opisać kulturę organizacyjną występującą w danej organizacji i odniesienie jej do modeli teoretycznych, co wydaje się szczególnie interesujące.

Rozdział trzeci, to próba opisanie kultury organizacyjnej, jako przewagi konkurencyjnej firmy. Kultura organizacyjna została tutaj przedstawiona w kontekście efektywności organizacji, ale także w rozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi oraz jej wpływie na zachowania klientów. W rozdziale tym przedstawiono także zagadnienia związane z wpływem otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego na zmianę kultury organizacyjnej, a także poruszono kwestie możliwych zachowań pracowników organizacji wobec procesów zmian.

Rozdział czwarty dysertacji, to rozdział metodologiczny, w którym przedstawiono problematykę badawczą wraz z celem badań, przedstawiono pytania i hipotezy badawcze oraz przedstawiono metodologię prowadzonych badań. W rozdziale czwartym opisano badaną organizację, a także przedstawiono instytucje finansowe, jako instytucje zaufania publicznego.

W rozdziale piątym dokonano charakterystyki respondentów, a przede wszystkim dokonano analizy wyników badań dla modelu kultury organizacyjnej wg. F. Trompenaarsa i ch. Hampden- Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna. Dokonano także próby porównania obu modeli kultur organizacyjnych w oparciu o otrzymane wyniki badań empirycznych. Doskonałym uzupełnieniem do otrzymanych wyników badań ilościowych, stanowią wyniki badania jakościowego przeprowadzonego na grupie menedżerów badanej organizacji.

Rozdział szósty przygotowano także w oparciu o otrzymane wyniki badań empirycznych. Stanowi on diagnozę mocnych i słabych stron badanej organizacji wraz z rekomendacjami możliwych do zaimplementowania konkretnych zmian. W rozdziale szóstym przedstawiono także możliwe implikacje związane z brakiem wprowadzonych zmian w kulturze organizacyjnej, w której zdiagnozowano lukę kulturową występującą pomiędzy rzeczywistością, a oczekiwaniami pracowników.

Zakończenie niniejszej rozprawy stanowi jej podsumowanie wraz z konkluzjami wynikającymi z rozważań teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych.

Rozdział 1. Koncepcja kultury organizacyjnej w zarządzaniu organizacjami

1.1. Kultura – problemy definicyjne

Znaczenie słowa kultura pochodzi od łacińskiego słowa *culture*, co oznacza uprawę roli.¹ W znaczeniu przenośnym zostało użyte pierwszy raz przez Cyserona w I w. p.n.e. w odniesieniu do uprawy umysłu - *cultura animi*, czyli wszelkiej aktywności wewnętrznej, duchowej, umysłowej. Problematyka kultury dotyczyła myśli Platona, F. Bacona czy Michela de Montaigne'a, których mimo tego, iż różniły filozoficzne podstawy podejścia do definiowania kultury, właśnie kulturze poświęcali swoją uwagę². Warto wskazać również na rozważania S. Pufendorfa oraz J. Herdera. Pomimo tego, iż ich prace dzieli okres 100 lat to ujęcie kultury zgodnie z ich wnioskami do dziś nie utraciło aktualności. S. Pufendorf do kultury włączył elementy niezbędne w życiu codziennym, np. ubranie, obyczaje, całą organizację społeczeństw obywatelskich „przez których ukształtowanie gatunek ludzki wprowadzony został w ramy odpowiedniego porządku”³. J. Herder z kolei rozpatrywał kulturę w dwóch aspektach. Pierwszy z nich, to aspekt genetyczny – przekazywanie dorobku między pokoleniami, drugi to aspekt organiczny – zdolność przejmowania dziedziczonych elementów⁴. Prace J. Herdera nad kulturą stanowiły opozycję wobec wcześniejszych idei kultury promowanej przez J.J. Rousseau⁵.

Poszukiwane zgodności w definiowaniu pojęć kultury stanowi wyzwanie i nie rzadko staje się kwestia sporną. W latach 50-tych XX wieku antropolodzy A. Kroeber i C. Kluckhohn zidentyfikowali oraz dokonali analizy stu sześćdziesięciu ośmiu określeń kultury. Zbudowali oni typologię definicji kultury kategoryzując ją w sześć rodzajów grup definicyjnych⁶:

Definicje wyliczające, gdzie definiowanie kultury sprowadza się do wyliczania jej części składowych. Przykładem może posłużyć definicja E. Tylora, która opublikowana została w „Cywilizacji pierwotnej”: „Kultura lub cywilizacja jest to złożona całość obejmująca

¹ K. Kumaniecki (red.), *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1981, s. 134.

² A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007, s. 19.

³ *Ibidem*, s. 22; cit. per: S. Pufendorf, 1934, ks. II, rozdz. 2, par. 1.

⁴ *Ibidem*, s. 20.

⁵ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin SA, Warszawa 2012, s. 16.

⁶ A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN SA, Warszawa 2005, s. 21.

wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność obyczaje i wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”⁷.

Definicje historyczne, których fundament stanowi dziedziczenie i tradycja – przekazywanie dziedzictwa kulturowego następnym pokoleniom. Do tego rodzaju definicji można zaliczyć definicję kultury S. Czarnowskiego: „kultura jest dobrem zbiorowym i zbiorowym dorobkiem, owocem twórczego i przetwórczego wysiłku niezliczonych pokoleń (...). O kulturze mówić możemy dopiero wówczas, gdy odkrycie czy wynalazek zostaje zachowany, gdy jest przekazywany z pokolenia na pokolenie, gdy staje się dorobkiem trwałym zbiorowości ludzkiej, nie przyzwyczajeniem poszczególnej jednostki czy jej mniemaniem osobistym”⁸.

Definicje normatywne, w których przyjmuje się głównie imperatywne funkcje kultury. To podporządkowanie się zachowań ludzkich normom, wartościom, modelom. Dla tego typu definicji adekwatną staje się ujęcie kultury przez R. Lintona: „Kultura jest konfiguracją wyuczonych zachowań i ich rezultatów, których elementy składowe są podzielane i przekazywane przez członków danego społeczeństwa”⁹.

Definicje psychologiczne, skupiające uwagę na psychicznych mechanizmach kształtowania się kultury, w tym na analizie mechanizmów uczenia się, internalizacji norm i wartości zbiorowości oraz wpływu kultury na kształtowanie się osobowości. „Kultura jest (...) pewnym zespołem dyspozycji psychicznych przekazywanych w łonie danej zbiorowości przez kontakt społeczny i uzależniony od całego systemu stosunków międzyludzkich”. Taką definicję kultury proponuje S. Ossowski¹⁰.

Definicje strukturalistyczne, gdzie aspekt kultury ujmowany jest całościowo poprzez zespolenie elementów społecznych, ideologicznych, materialnych czy psychicznych. R. Benedict tak definiuje kulturę: „Kultura, jak jednostka, jest mniej lub bardziej spójnym wzorem myśli i działań”¹¹.

⁷ A. Kłoskowska, *Socjologia...*, s. 22.

⁸ S. Czarnowski, *Studia z historii kultury*, [w:] idem, *Dziela*, t. 1, oprac. N. Assorodobraj, S. Ossowski, PWN, Warszawa 1956, s. 13.

⁹ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000, s. 47-48.

¹⁰ S. Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej*, [w:] idem, *Dziela*, t. 3, PWN, Warszawa 1967, s. 163.

¹¹ R. Benedict, *Wzory kultury*, przeł. Jerzy Prokopiuk, Comp.ver. by Yth. 2001, s. 15.

Definicje genetyczne, w których pochodzenie kultury stanowi cechę definiującą. Kulturę w takim ujęciu traktuje się jako wytwór powstały w wyniku społecznego współżycia. W tym miejscu należy ponownie przywołać Tylora tym razem jednak skupiając uwagę na jego drugą część definicji kultury: „Kultura to (...) wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”¹².

Analizując zagadnienie kultury w ujęciu opisowym, stosuje się dwa rozróżnienia. Pierwsze z nich, to uniwersalne ujęcie atrybutywne kultury. Kultura posiada cechę stałą, a jest nią atrybut życia ludzkiego. Drugie rozróżnienie to postrzeganie kultury w ujęciu dystrybutywnym. Oznacza ono, iż kulturę należy postrzegać poprzez zbiór cech kulturowych charakterystycznych dla całej zbiorowości. Zdaniem M. Golki: „(...) kultura w sensie atrybutywnym określa to, co wspólne wszystkim ludziom, a kultura w sensie dystrybutywnym określa to, co charakteryzuje poszczególne zbiorowości ludzkie”¹³. We współczesnej nauce stosuje się dwa sposoby definiowania pojęcia kultury: szerokie i wąskie. Pierwszy z nich, charakterystyczny dla nauk antropologii oraz socjologii, oznacza ujęcie w definicji znaczenia wszystkiego, co stworzył człowiek i ma zobiektyzowany, trwały charakter. Zdaniem D. Walczak-Duraj „szerokie pojęcie kultury najczęściej bywa używane na oznaczenie tych wszystkich wytworów celowej refleksji człowieka, z którymi wiąże on jakieś znaczenie; tego wszystkiego, czemu człowiek nadaje sens swoją aktywnością”¹⁴. Przytoczona wcześniej definicja kultury autorstwa E. Tylora stanowi przykład takiego podejścia. Druga alternatywa, a więc ujmowanie definicji kultury w sposób wąski, wyraża kulturę jako kulturę symboliczną. Dla takiego ujęcia kultury znaczenie mają przede wszystkim obyczaje, religia czy sztuka, ale również zachowania i ich wytwory przy założeniu, iż mają one społeczną akceptację¹⁵. Ujęcie kultury w wąskim pojęciu jest charakterystyczne dla ogółu działalności ludzkiej związanej ze sferą estetyczną, intelektualną oraz obyczajową¹⁶.

Analizując zjawisko kultury pod względem jej składowych wyróżnia się dwa komponenty. Pierwszy z nich to kultura materialna, a więc konkretny dorobek społeczeństwa, stanowiący fizyczny przejaw jego istnienia. Drugi komponent to kultura niematerialna,

¹² A. Kłoskowska, *Socjologia...*, s. 22.

¹³ M. Golka, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 49.

¹⁴ D. Walczak-Duraj, *Podstawy współczesnej socjologii*, Wydawnictwo Omega-Praxis, Pabianice 2006, s. 143.

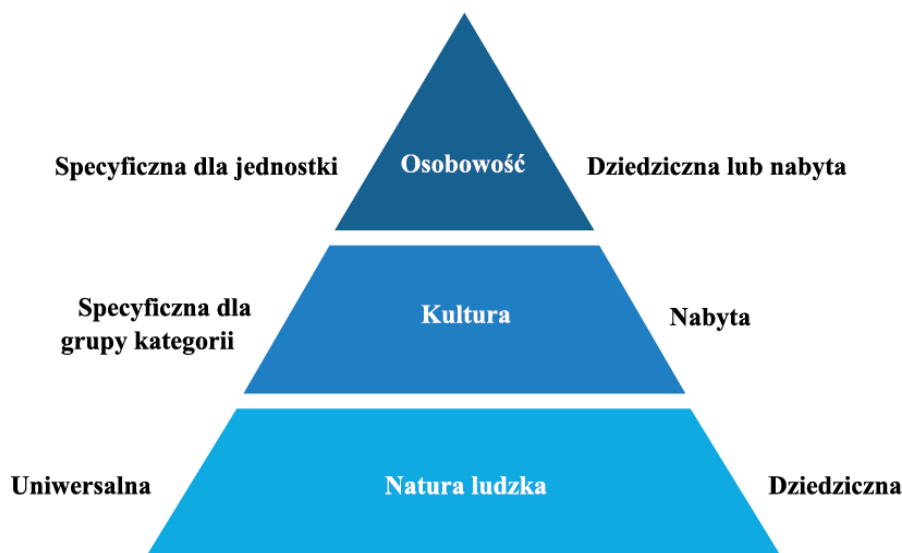
¹⁵ M. Golka, *op. cit.*, s. 47.

¹⁶ J. Gajda, *Wprowadzenie do wiedzy o kulturze*, [w:] idem, *Antropologia kulturowa*, cz. 1, Toruń 2005, s. 17.

a więc wytwory duchowe takie jak wiedza, przekonania wartości czy normy¹⁷. Biorąc pod uwagę fakt, iż kulturę budują składniki zarówno materialne jak i niematerialne, które we wspólnym ujęciu stanowią wytwór ludzkich działań, wiedzy, myśli i doświadczeń, nauka stoi na stanowisku, iż kultura jest przekazywana z pokolenia na pokolenie. A. Kroeber, współtwórca omówionych wcześniej typologii definiowania pojęcia kultury, definiuje ją następująco: „kultura jest to przyjęty zwyczajowo sposób działania, odczuwania i myślenia wybrany przez społeczeństwo spośród nieskończonej liczby i różnorodności możliwych potencjalnie sposobów bycia”¹⁸.

Problematyki definiowania pojęcia kultury podjęli się również psychologowie społeczni. Swój znaczący wkład w tę problematykę włożył G. Hofstede, który specjalizował się w badaniach kulturowych, a przede wszystkim w badaniach zależności pomiędzy kulturami narodowymi a kulturami organizacyjnymi. Zdaniem G. Hofstede kultura jest „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej”¹⁹. Model ludzkiego zaprogramowania umysłowego G. Hofstede zaproponował w postaci trójpoziomowej.

Rysunek 1. Model warstwowy kultury wg G. Hofstede



Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011, s. 22.

Poziom pierwszy autor traktuje jako uniwersalny poziom zaprogramowania umysłu. Natura ludzka (zdolność odczuwania emocji, potrzeba przynależności, umiejętność obserwacji

¹⁷ N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, Zysk i S-ka, Poznań 2009, s. 39-40.

¹⁸ A.L. Kroeber, *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002, s. 174-175.

¹⁹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011, s. 21.

środowiska) jest dziedziczona. Jednocześnie zdaniem G. Hofstede sposób, w jaki ludzie radzą sobie z emocjami, sposób, w jaki postrzegają rzeczywistość jest kształtowany przez kulturę – poziom drugi. Osobowość umieszczona na poziomie trzecim modelu jest unikatowa i stanowi zbiór cech specyficznych tylko dla jednostki. Zdaniem autora część cech osobowości jest dziedziczona, natomiast pozostała część jest kształtowana zarówno kulturowo, jak i poprzez indywidualne doświadczenia²⁰.

Problematyka kulturowa jest niezwykle ważnym elementem ludzkiej egzystencji. Można powiedzieć, iż kieruje życiem każdego człowieka. Wpisuje go w schematy pojmowania rzeczywistości, wpływa na jego funkcjonowanie w społeczeństwie nakreślając mu sposoby działań. Choć istnieje wiele podejść w rozumowaniu kultury wśród badaczy, dla przeciętnego człowieka często nie stanowi ona problemu refleksyjnego. „Kultura jest zawsze zjawiskiem społecznym, ponieważ jest przynajmniej do pewnego stopnia, wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym”²¹. Podążając za definicyjnym ujęciem kultury przez G. Hofstede można dostrzec, iż poprzez tę „wspólnotę” kulturową społeczeństw, można w sposób czytelny różnicować społeczeństwa między sobą. Ta kwestia pozostaje niezwykle istotna również w dziedzinie zarządzania organizacjami. Organizacje składają się z grup społecznych o charakterystycznych dla nich kulturach – kulturach organizacyjnych.

1.2. Kultura organizacyjna

Narodziny teorii kultury organizacyjnej sensu stricto, co podkreśla się w literaturze przedmiotu, dokonały się po II wojnie światowej. Takiego określenia jako pierwszy użył E. Jacques, badając w latach 40. XX wieku atmosferę w miejscu pracy²². Traktowanie kultury organizacyjnej jako zmienną makroekonomiczną umożliwiło analizę aspektów społecznych oraz gospodarczych dawnych krajów kolonialnych²³. E. Jaques zdefiniował kulturę organizacyjną w następujący sposób: „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie”²⁴. W latach 50. oraz 60. XX wieku tematyka kultury organizacyjnej w nauce nie stanowiła wiodącego problemu. W latach 70. oraz 80. XX wieku nastąpił wzrost

²⁰ *Ibidem*, s. 22.

²¹ *Ibidem*, s. 21.

²² Ł. Sułkowski, *op. cit.*, s. 20.

²³ Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń-Łódź 2002, s. 48.

²⁴ E. Jaques, *The changing culture of a factory*, Tavistock Publications LTD, Londyn 1961, s. 251.

zainteresowana głównie badaniami międzykulturowymi. Jednocześnie kultura organizacyjna została włączona jako koncepcja do nauki o organizacji i zarządzaniu²⁵. Kolejne lata badań kultury organizacyjnej powiązane były głównie z faktem postępującej globalizacji, przez co gospodarka nabierała charakteru coraz silniejszego umiędzynarodowienia. Ł. Sułkowski podjął się uporządkowania chronologicznego refleksji kulturowej układając je w postaci ośmiu punktów, wymieniając jednocześnie przedstawicieli tych kierunków²⁶:

Prekulturalizm, obejmował okres od narodzin nauk o zarządzaniu do powstania szkoły stosunków społecznych (do 1930 r.). Kultura nie stanowiła obszaru badań. Dokonywano analizy jedynie wybranych problemów kulturowych, np. w odniesieniu tylko do wybranego aspektu zarządzania np. motywowania. Znanymi przedstawicielami prekulturalizmu są F.W. Taylor, H. Fayol, M.P. Follet.

Szkoła Stosunków Społecznych, która powstała po roku 1930. W tym okresie problematyka kultury nadal nie stanowiła głównego problemu badań, choć szkoła ta orientowała się na społeczne i kulturowe procesy zarządzania (wartości, normy, relacje międzyludzkie, komunikacja). Szkołę Stosunków Społecznych reprezentują E. Mayo, F.J. Roethlisberger, H.S. Dennison.

Nurt atmosfery pracy, dominował w latach 50. i 60. XX wieku. Kultura organizacyjna zostaje zdefiniowana jako atmosfera pracy. Szczególną uwagę poświęca się badaniom związków klimatu organizacyjnego z rozwojem, zmianą, przywództwem, zarządzaniem personelem. Tymi zagadnieniami zajmowali się E. Jaques, F. Friendlander, N. Margulies, A. Bavelas, D. McGregor.

Porównania i komunikacja międzykulturowa, od 1960 do obecnie. W perspektywie tej dokonuje się analizy wpływu kultur różnych społeczeństw na zarządzanie organizacjami. Kultura społeczeństw traktowana jest jako zmienna zewnętrzna oddziałująca na procesy organizacyjne (zaangażowanie, przywództwo, wydajność, zmiana). Do przedstawicieli zalicza się E.T. Hall, G. Hofstede, F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, R. House.

Uniwersalistyczne rozumienie kultury organizacyjnej, od 1970 roku do obecnie. Intensywne zainteresowanie tą problematyką przypada głównie na lata 80. XX wieku.

²⁵ Ł. Sułkowski, *Kulturowe...*, s. 21.; S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 11.

²⁶ Ł. Sułkowski, *Kulturowe...*, s. 26-27.

To czas, kiedy kultura organizacyjna jest rozumiana jako zmienna wewnętrzna wpływająca na efektywność. Uznaje się, iż menedżerowie mają wpływ na kulturę wykorzystując i stosując narzędzia menedżerskie. Badana problematyka uniwersalistycznego rozumienia kultury organizacyjnej to głównie typologie, klasyfikacja, modele i efektywności kultury organizacyjnej. Przedstawicielami tej perspektywy są E. Schein, Ch. Handy, T. Deal, A. Kennedy, P. Bate, A. Pettigrev, G. Hofstede. W Polsce są to Cz. Sikorski, L. Zbiegień-Maciąg, M. Czerska.

Interpretatywizm kulturowy, obejmuje lata 80. XX wieku do obecnie. Perspektywa ta rozwinęła się głównie w odpowiedzi na nurt uniwersalistyczny. Charakterystyczną cechą dla tego nurtu są twierdzenia, iż organizacja jest kulturą trudną do kształtowania i w dużym stopniu nieuświadomianą. Ważkimi aspektami w zarządzaniu organizacją w kontekście kultury organizacyjnej jawi się tożsamość organizacyjna, subkultury i kontrkultury, interakcja czy komunikacja. Badaniami nurtu interpretatywizmu kulturowego zajmują się między innymi G. Morgan, L. Smircich, M.J. Hatch, K.E. Weick, N. Brunsson, J. Van Maanen, M. Pacanowsky.

Postmodernizm, od 1985 roku do obecnie. Wykorzystywane założenia postmodernizmu to relatywizm epistemologiczny i relatywizm kulturowy, postrzeganie kultury wyłącznie metaforycznie i wieloznacznie – głównie jako grę czy dyskurs. W perspektywie postmodernizmu poddaje się krytyce funkcjonalizm i imperializm nauki. Dokonuje się dekonstrukcji kultury. Przedstawicielami są S. Clegg, G. Burrell, R. Cooper, B. Czarniawska, M. Kostera, P. Boje.

Krytyczne ujęcie kultury, od 1993 do obecnie. Perspektywa ta wyrosła z nurtu Critical Management Studies. Kultura postrzegana jest jako narzędzie władzy, dające możliwość utrzymywania niesprawiedliwej struktury społecznej poprzez indoktrynację i przemoc symboliczną. Krytyczne ujęcie kultury reprezentowane jest przez H. Willmott, M. Alvesson, D. Knights, J. Brewis, J. Gavin, A. Prasad.

Refleksje nad kulturą organizacyjną obejmują zróżnicowane podejścia i są wynikiem wielu lat badań poświęconych temu zagadnieniu. W efekcie spowodowało to brak jednoznaczności w podejściu do tej problematyki. W tej sytuacji, zdaniem Ł. Sułkowskiego, należy przyjąć założenie pluralizmu epistemologicznego i metodologicznego. Takie rozwiązanie oznacza dopuszczenie rozumienia różnych pojęć związanych z kulturą i stosowanie różnorodnych,

również odmiennych, metod w badaniach kulturowych organizacji²⁷. Nie zmienia to faktu istoty, znaczenia i wpływu kultury organizacyjnej na efektywność zarządzania organizacją. Wart wskazania w tym miejscu jest opis kultury z punktu widzenia jej użyteczności dla zarządzających firmami. Zdaniem L. Zbiegień-Maciąg:²⁸

1. Kultura ma swoje miejsce w umysłach ludzi, ponieważ to oni tworzą organizację.
2. Charakterystyczną cechą kultury jest fakt wspólnego podzielenia poglądów. Kultura podkreśla to, co ma znaczenie, co stanowi wartość wspólną. Kultura jednoczy i zmniejsza niepewność.
3. Kultura to zbiór ludzkich sposobów funkcjonowania w grupie, to postawy, wartości, przekonania, sposoby poznawania świata, zaspokajania potrzeb.
4. Kultura jest procesem, jest zjawiskiem inercyjnym i jednocześnie rozwijającym się.
5. Kultura posiada secret agreement, przejawiający się utrzymywaniem wspólnych, określonych zachowań również negatywnych, które należałoby zaprzestać.

Liczebność badań nad zagadnieniami kultury organizacyjnej oraz definiowanie jej problematyki przez wiele nauk, takich jak: antropologia kulturowa, psychologia społeczna, socjologia, ekonomia, filozofia czy nauki o zarządzaniu, sprzyja poznawaniu interpretacji i właściwemu wykorzystaniu tej wiedzy w organizacjach. Organizacje funkcjonują w nieustannie zmiennym oraz dynamicznym otoczeniu rynku, co powoduje ogrom oddziaływań różnych zmiennych, czasem nieprzewidywalnych. L. Panasiewicz zauważa, że: „(...) im otoczenie jest bardziej zmienne i nieprzewidywalne, tym większa rola kultury organizacyjnej jako czynnika odpowiadającego za kształt reakcji organizacyjnej w zetknięciu z nowymi warunkami otoczenia”²⁹. Świadczy to o sile kultury organizacyjnej, jej wpływie na działania organizacji oraz jej znaczeniu w kształtowaniu pożądanych dla organizacji zachowań i postaw pracowników.

²⁷ *Ibidem*, s. 29.

²⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2013, s. 17.

²⁹ L. Panasiewicz, *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013, s. 25.

1.2.1. Definicje kultury organizacyjnej – przegląd

Ujęcie definicyjne kultury organizacyjnej nie jest jednoznaczne, a samych definicji istnieje bardzo wiele. Brak jednoznaczności jest wynikiem prowadzonych wielu badań w każdym z nurtów kulturowych. Prace te, pomimo, iż dotyczyły procesów kulturowych, prowadzone były w różnych dziedzinach nauki i dotyczyły problematyki charakterystycznej dla każdej z nich. Tabela 1 porządkuje definicyjne rozumienie kultury w chronologicznym odniesieniu do poszczególnych nurtów.

Tabela 1. Chronologiczne uporządkowanie nurtów związanych z kulturą i jej definicje

	Powiązane dyscypliny nauki	Definicje	Autorzy
Prekulturalizm do 1930	Nauki techniczne Ekonomia	Nie zajmowano się kulturą jako odrębnym obszarem badań. Analizowano wybrane problemy kulturowe np. motywowanie	F.W. Taylor (przedstawiciel nurtu)
Szkola stosunków społecznych 1930 -1950	Psychologia społeczna Socjologia	Nie zajmowano się kulturą jako odrębnym obszarem badań. Badano kluczowe dla zarządzania aspekty tj. relacje międzyludzkie, komunikację.	E. Mayo (przedstawiciel nurtu)
Nurt atmosfery pracy 1950 - 1960	Psychologia społeczna Antropologia kulturowa	„Zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie”	E. Jaques
Porównania i komunikacja międzykulturowa 1960 - obecnie	Antropologia kulturowa Ekonomia rozwoju Socjologia	„Kultura jest potwierdzonym przez całą zbiorowość i skonwencjonalizowanym wytworem człowieka, wytworem, który musi zostać przyswojony przez najmłodszych lub osoby nowo przyjmowane”.	A. Trompenaars
Uniwersalistyczne rozumienie kultury organizacyjnej 1970 - obecnie	Socjologia Antropologia kulturowa	„Wzór podzielanych podstawowych założeń, odkrytych, ustanowionych lub rozwiniętych przez daną grupę jako sposób radzenia sobie z problemami związanymi z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które dzięki sprawnemu działaniu stają się wytycznymi wartościami podzielanymi przez nowych członków organizacji”	E. Schein
Interpretatywizm kulturowy 1980 - obecnie	Antropologia kulturowa Socjologia	„Mówiąc o kulturze, mówimy naprawdę o procesie budowania rzeczywistości, który pozwala ludziom widzieć i w charakterystyczny sposób zrozumieć szczególne wydarzenia, działania, przedmioty, wypowiedzi czy sytuacje”.	G. Morgan
Postmodernizm 1985 - obecnie	Antropologia kulturowa Filozofia postmodernistyczna	Kultura jest medium życia (medium of life) lub otoczką znaczeń (bubble of meaning) „otoczką przez nas stworzoną, w której żyjemy- i choć postrzegamy wiele spośród tego, co widzimy jako nie przez nas stworzone, widzimy to zawsze pokryte przeźroczystą powłoką naszej otoczki”	B. Czarniawska
Krytyczne ujęcie kultury 1993 - obecnie	Filozofia Socjologia	„Kultura jest uważana za mniej lub bardziej spójny system znaczeń i symboli, w których zachodzi interakcja społeczna”	M. Alvesson

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **1.** Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 28. **2.** F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 40. **3.** E. Schein, *Organizational Culture: A Dynamic Model*, 1983 (reprint: Forgotten Books, London 2017, s. 1-2). **4.** G. Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, California 1997, s. 138. **5.** M. Kostera, *Kultura Organizacji*, GWP, Gdańsk 2007, s. 10. **6.** E. Jaques, *The changing culture of a factory*, Tavistock Publications LTD, London 1961, s. 251. **7.** M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications LTD, London 2013, s. 5. **8.** A.E. Woodward, *Multinational Masculinities and European Bureaucracies*, [w:] D.L. Collinson, J. Hearn (red.), *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men, Masculinities and managements*, Sage Publications, London 1996, s. 170.

Wielość definicji kultury organizacyjnej jest z jednej strony wynikiem konkretnej problematyki, której podejmowali się badacze w poszczególnych nurtach kulturowych, a z drugiej strony jest wynikiem złożoności samego zagadnienia, jakim jest kultura organizacyjna. Można powiedzieć, iż naturalną konsekwencją wynikającą z różnorodnego postrzegania przez badaczy problematyki kultury organizacyjnej jest jej mnogość definicji. Takiej sytuacji sprzyja fakt, iż przy definiowaniu kultury organizacyjnej badacze uwzględniają różne jej składowe, takie jak wpływ otoczenia czy powiązania z elementami procesów organizacyjnych. Tym większe znaczenie ma sytuacja, iż zagadnieniem kultury organizacyjnej interesują się przedstawiciele wielu dziedzin nauk, a nie jednej. Jednym ze sposobów podejścia w definiowaniu kultur organizacyjnych jest podejście dychotomiczne, co w syntetyczny sposób przedstawiono na Rysunku 2.

Rysunek 2. Ujęcie dychotomiczne kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: 1. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2-3. 2. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN SA, Warszawa 2013, s. 13.

Zdaniem Cz. Sikorskiego, definiowanie kultury organizacyjnej może być uzależnione od tego, czy kultura dotyczy sposobu myślenia, czy działania³⁰. Do definicji przedstawiającej kulturę organizacyjną jako **sposób myślenia**, zaliczyć można definicję kultury organizacyjnej według K. Camerona i R. Quinna. Przedstawiają oni kulturę jako „(...) system wartości, sposób myślenia, styl zarządzania, paradygmaty i podejście do rozwiązywania problemów”³¹. Autorzy wskazują, iż w sytuacji, gdy wskazane w definicji komponenty budujące kulturę są stałymi, które nie podlegają zmianie, zwiększenie efektywności organizacji jest utrudnione. Definicje przedstawiające ujęcie kultury organizacyjnej jako **sposobu działania** przedstawiają H. Schwartz i S.M. Davis, którzy uważają, iż „kultura organizacyjna może (...) być opisana przez jej kierownictwo w kategoriach sposobu, w jaki zadania są zwyczajowo wykonywane w kontekście kluczowych relacji”³².

Kolejnym podejściem do definiowania kultury organizacyjnej w postaci dychotomicznej jest uwzględnienie sposobu niewartościującego oraz wartościującego. Sposób **niewartościujący** charakterystyczny jest dla nauk socjologii oraz psychologii organizacji. Definiowanie kultury powinno w tym przypadku uwzględniać normy i wartości nadające kierunek zachowaniom pracowników danej organizacji. Jeśli tak się dzieje wówczas łatwo organizację odróżniać od innych. Kultura traktowana jest jako kategoria opisowa³³. Potwierdzeniem dla podejścia niewartościującego jest postrzeganie kultury przez S.P. Robbinsa, którego zdaniem „kulturę organizacji odnosi do systemu znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji, odróżniających tę organizację od innych”³⁴. **Sposób wartościujący** znacznie częściej występuje w teorii organizacji i zarządzania. Kulturę organizacyjną utożsamia się jako system norm i wartości przekładających się na racjonalność działania. To z kolei wpływa na efektywność organizacji³⁵. Sposób wartościujący wyrażony został przez H. Scheupleina. Traktuje on kulturę jako „jeden z centralnych czynników pozwalających przedsiębiorstwu przetrwać”³⁶. Kultura organizacyjna pojmowana w teorii antropologii za sprawą R.M. Keesinga dzieli się na kulturę jako system idei oraz kulturę jako system adaptacji.

³⁰ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2.

³¹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 23-24.

³² A. Pietruszka-Ortyl, *Rozważania nad istotą kultury organizacji*, [w:] W. Adamus (red.), *Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008, s. 31.

³³ Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 3.

³⁴ S.P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012, s. 355.

³⁵ Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 3.

³⁶ H. Schenplein, *Kultura przedsiębiorstwa i rozwój*, „Organizacja i Kierownictwo”, nr 7/8, 1988, s. 49.

Podejście ideowe (kultura jest jedną z cech organizacji) rozpatruje kulturę jako system idei, które wywierają wpływ na zachowania członków organizacji i jednocześnie na rezultaty tych zachowań³⁷. Adekwatną definicją kultury w ujęciu ideowym jest definicja zaproponowana przez A.L. Kroebera i C. Kluckhohna, gdzie kultura to „wzór wartości, idei i innych symbolicznych systemów, które kształtują zachowanie; kultura jest dla społeczeństwa tym, czym dla jednostki jest osobowość.”³⁸. W **podejściu adaptacyjnym** (organizacja jest kulturą) zakłada się, iż kulturą są przede wszystkim rezultaty ludzkich działań, które wynikają z posiadanej przez ludzi wiedzy i jej interpretacji. J.V. Maanen uznaje, iż „kultura to wiedza podzielana w mniejszym lub większym stopniu przez członków organizacji, wyrażana w działaniach i słowach”³⁹. Inny pogląd w definiowaniu kultury organizacyjnej reprezentuje L. Zbiegień-Maciąg. Zdaniem autorki definicje różnią się w zależności od tego, czy kulturę interpretuje się jako pojęcie, czy jako rzecz⁴⁰. Autorka skłania się bardziej do podkreślenia pojęciowego podejścia przy definiowaniu kultury organizacyjnej. Uważa bowiem, iż „**rzecz** może zostać odkryta, a prawda na jej temat w miarę łatwo ustalona poprzez badania empiryczne”⁴¹. Interpretacja kultury organizacyjnej traktowanej jako **pojęcie** koncentruje się na twierdzeniu, iż ludzie dostrzegają różne zjawiska oraz zależności w organizacji i poddają je własnemu rozumieniu. Ludzie sami nadają takim zjawiskom sens. M. Bratnicki, R. Kryś i J. Stachowicz łączą te dwa podejścia definiując kulturę organizacyjną następująco: „kultura organizacyjna to podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze nieustannie formułowane i przekształcane, w miarę jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu”⁴².

Definiowanie kultury organizacyjnej, jak już podkreślano wcześniej, nie jest w nauce jednoznaczne. Kulturę organizacyjną można również wyrazić nie używając ścisłych definicji, a różnicując ją poprzez użycie kilku rodzajów określeń⁴³:

1. Kultura organizacyjna jako sama organizacja

Kultura ta jest ściśle powiązana z pozostałymi elementami organizacji i determinuje wszystkie zachowania jej członków.

³⁷ Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 2.

³⁸ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 132.

³⁹ J.V. Maanen, *Tales of the Field. On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago 1988, s. 3.

⁴⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s.13.

⁴¹ *Ibidem*, s. 13.

⁴² M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, PAN, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 67.

⁴³ Ł. Sułkowski, *Procesy...*, s. 48-52.

2. Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych

Istnieje możliwość rozdzielenia kultury organizacji od kultury danego społeczeństwa. Kultura organizacyjna traktowana jest jako jeden z kręgów kulturowych, a więzi wartości czy normy mogą się wzajemnie przenikać.

3. Kultura organizacyjna jako społeczne „reguły gry”

Kultura, w której powstają niepisane zasady społeczne powstałe najczęściej w odpowiedzi na lukę pomiędzy tym, czego nie opisano w organizacji, a samą rzeczywistością organizacyjną.

4. Kultura organizacyjna jako „tożsamość” organizacji

Organizacja posiada swoją tożsamość, która odróżnia ją od innych organizacji. Tożsamość rozumiana jest jako wizerunek organizacji zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny. Z tożsamością identyfikują się członkowie organizacji.

5. Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji

W organizacji funkcjonują wspólnie podzielane przez jej członków podstawowe założenia. Założenia te odnoszą się do samej organizacji, jej wizji, struktury oraz jej otoczenia.

6. Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości

Kultura jest zbiorem wartości i norm organizacyjnych, wyuczonych, przyjętych i respektowanych przez członków organizacji. Kultura ujmuje wiele znaczeń stworzonych przez człowieka.

7. Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań

Kultura jest pewnym sposobem myślenia, wspólnym i podzielanym przez członków organizacji, ale również przez kandydatów do pracy, którzy jeszcze nie zostali zatrudnieni.

Pomimo różnorodnych podejść w definiowaniu kultury organizacyjnej, będących konsekwencją realizacji założeń danego nurtu, badacze poszczególnych nurtów są zgodni w następujących kwestiach⁴⁴:

- kultura w organizacji istnieje,
- wszystkie kultury są niepowtarzalne, wyjątkowe, unikatowe,

⁴⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 14.

- kultura stanowi budulec do oczekiwanych zachowań organizacyjnych, wizerunku zewnętrznego i wewnętrznego.

Można zatem stwierdzić, iż pomimo różnic definicyjnych kultury organizacyjnej, uzyskano zgodność w kwestii, iż sama kultura organizacyjna - istnieje. Ponadto zdaniem badaczy kultury są niepowtarzalne, unikatowe. Z pewnością na takie rozróżnienie wpływają elementy kultury organizacyjnej i choć wydają się one względnie stałymi w zakresie ogólnym dla wszystkich organizacji, to już dokonując głębszej analizy znaczeń tych elementów można dostrzec różnice. Między innymi z tego powodu uznano kultury organizacyjne za wyjątkowe dla każdej organizacji.

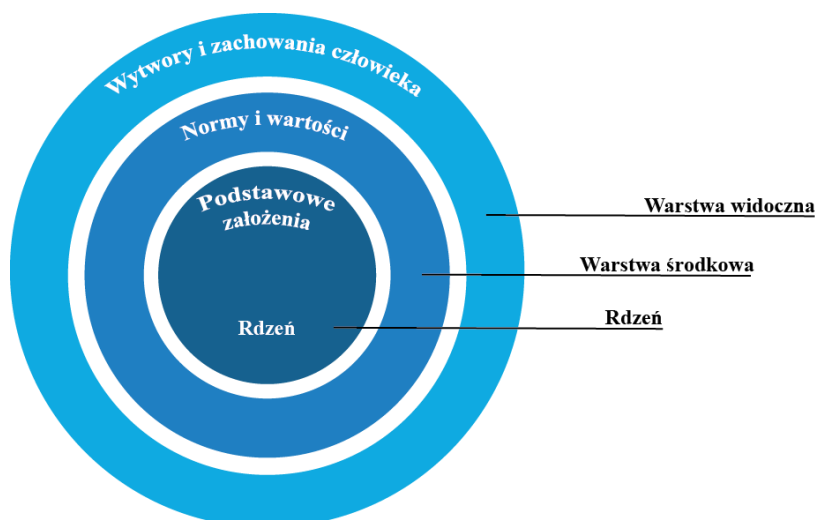
1.2.2. Elementy kultury organizacyjnej

Poddając analizie definicje kultury dostrzega się w nich odrębne składowe. Składowe te wpływają na kulturę w jej ujęciu całościowym. Poszczególne elementy występujące i analizowane oddzielnie utrudniają interpretację właściwego rozumienia kultury. Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć, iż w dużej mierze elementy kultury jak i elementy kultury organizacyjnej są do siebie zbliżone. Dlatego też w tym miejscu dysertacji opisano problematykę składników, odnosząc się zarówno do kultur jak i do kultur organizacyjnych.

F. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner widzą kulturę jako model warstwowy. Elementami kultury, zdaniem autorów, są podstawowe założenia stanowiące rdzeń kultury, ukryty w najgłębszej, niewidocznej warstwie kultury. Warstwę środkową stanowią normy i wartości. Na warstwę zewnętrzną składają się wytwory i zachowania człowieka. Warstwa zewnętrzna jest widoczna, przy czym to, co widzimy stanowi odbicie głębszych warstw kultury. W tym przypadku wytwory i zachowania człowieka stanowią odzwierciedlenie norm i wartości. Podobnie powstają i kształtowane są normy i wartości. Fakt, czym są normy w danej kulturze i o czym stanowią, jak również jakie są wartości dla danej kultury charakterystyczne, wynika zdaniem autorów z podstawowych założeń, tzn. rdzenia kulturowego. Rdzeń, ukryty w najgłębszej warstwie kultury traktowany jest przez autorów jako korzeń ludzkiej egzystencji⁴⁵.

⁴⁵ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 38.

Rysunek 3. Model kultury wg Trompenaarsa i Hampden-Turnera



Źródło: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 37.

W zbliżony sposób kulturę w kontekście jej warstwowości postrzega G. Hofstede. Dla badacza trzonem kultury, umiejscowionym w najgłębszej warstwie są wartości. Kolejne warstwy to rytuały a następnie bohaterowie oraz symbole. Autor podkreśla, iż zarówno rytuały, bohaterowie jak i symbole, pomimo, iż są elementami widocznymi dla szerokiej grupy odbiorców, to ich znaczenie jest czytelne jedynie dla członków danej kultury⁴⁶.

Rysunek 4. Przejawy kultury na różnych poziomach głębokości



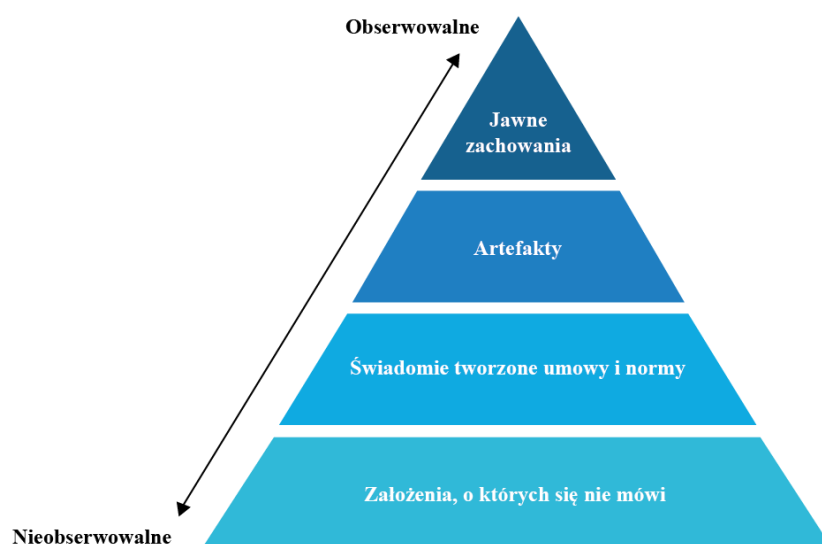
Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011, s. 23.

⁴⁶ G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 24.

Koncepcje kultury wg F. Trompenaarsa, Ch. Hampden-Turnera oraz G. Hofstede dotyczą kultur narodowych, jednak elementy budujące te koncepcje kultur znajdują swoje odzwierciedlenie również w kulturach organizacyjnych.

K. Cameron i R. Quinn, podobnie jak F. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner i G. Hofstede, przedstawiają elementy kultury w modelu warstwowym wyróżniając poziomy zarówno nieobserwowalne jak i obserwowalne. Swój model autorzy opracowali dla kultury organizacyjnej. Nieobserwowalna zdaniem autorów jest warstwa pierwsza: założenia, o których się nie mówi. Założenia te stanowią źródło dla umów i norm, czyli kolejnej warstwy w modelu. Artefakty z kolei stanowią już bardziej obserwowalną warstwę, którą można poddawać ocenie. Zdaniem badaczy najbardziej widoczną pozostaje warstwa jawnych zachowań, czyli widoczny w organizacjach sposób ludzkich aktywności czy współdziałania⁴⁷.

Rysunek 5. Elementy kultury organizacji wymieniane przez Camerona i Quinna



Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 29.

W definicjach kultury proponowanych przez badaczy można znaleźć wiele różnych jej składowych. To, co dla danego badacza jest istotne wynika między innymi z dyscypliny nauki, którą reprezentuje. Szerszy obraz elementów kultury wymienianych przez wybranych badaczy przedstawia Tabela 2.

⁴⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 29.

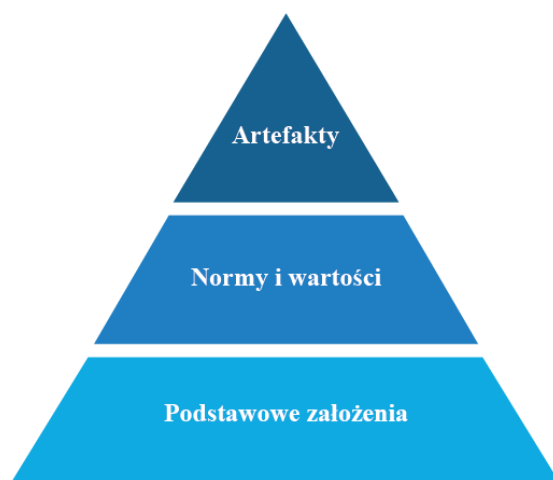
Tabela 2. Elementy kultury wg wybranych badaczy

Nazwisko badacza	Wymieniane elementy kultury
K.S. Cameron, R.E. Quinn	<ul style="list-style-type: none"> • Założenia o których się nie mówi • Świadomie tworzone umowy i normy • Artefakty • Jawne zachowania
W.G. Dyer	<ul style="list-style-type: none"> • Założenia kulturowe • Wartości • Perspektywy kulturowe
S.N. Herman	<ul style="list-style-type: none"> • Aspekty ukryte (nieformalne) – spostrzeżenia, postawy, uczucia, wartości, normy, kontakty nieformalne • Aspekty jawne (formalne) – cele, struktura, procedury, zasoby finansowe
G. Hofstede	<ul style="list-style-type: none"> • Wartości • Rytuały • Bohaterowie • Symbole
E. Schein	<ul style="list-style-type: none"> • Podstawowe założenia • Wierzenia i wartości • Artefakty
Cz. Sikorski	<ul style="list-style-type: none"> • Wzory myślenia • Wzory zachowań • Symbole
Ł. Sułkowski	<ul style="list-style-type: none"> • Wartości • Wzory kulturowe • Zachowania organizacyjne • Artefakty
F. Trompenaars, Ch. Hampden- Turner	<ul style="list-style-type: none"> • Podstawowe założenia • Normy i wartości • Wytwory i zachowania człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 1. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 29. 2. W.G. Dyer, *Culture in Organizations: A Case Study and Analysis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982, s. 3-5. 3. A. Pietruszka-Ortyl, *Rozważania nad istotą kultury organizacji*, [w:] W. Adamus (red.), *Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami*, Krakowskie Wydawnictwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008, s. 35. 4.G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011, s. 23. 5. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 26. 6. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 8. 7. Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń-Łódź 2002, s. 54. 8. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 37.

To, co łączy modele kultur proponowane przez badaczy to najczęściej sposób ich wyrażenia w kontekście dostrzegania poszczególnych elementów z zewnątrz. Poszczególne elementy kultury wpisywane są w jej poziomy i opisywane są jako bardziej lub mniej ukryte przed percepcją otoczenia zewnętrznego. Badacze dostrzegają również wzajemny wpływ poszczególnych elementów kultury między sobą. Dzieje się tak poczynając od wpływu elementów najgłębiej osadzonych na te osadzone powyżej, aż do elementów poziomów najwyższych - zazwyczaj tych, które można zaobserwować: „(...) artefakty (...) są przejawem pewnych norm i wartości, wynikających z fundamentalnych założeń”⁴⁸. Tabela 2 przedstawia propozycje elementów kultury wskazanych przez wybranych autorów zajmujących się problematyką kulturową, w tym przedstawicieli z Polski. Najbardziej jednak znanym i zarazem najczęściej przytaczanym w literaturze przedmiotu pozostaje model kliniczny E. Scheina. E. Schein zaproponował model kultury zbudowany z trzech elementów, które uszeregował biorąc pod uwagę możliwość ich obserwowania (Rysunek 6).

Rysunek 6. Model Kultury wg E. Scheina



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 26.

Najniższy, pierwszy poziom, to podstawowe założenia, które stanowią nieodłączny element kultury. Powstają one w sposób nieuświadomiony i tworzą pewien wspólny wzorec. Poziom drugi, częściowo nieświadomy i częściowo widoczny, stanowią normy i wartości, które wyznaczają kierunki zachowań i działań. Poziom trzeci stanowią artefakty: widoczne

⁴⁸ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 302.

i słyszalne wytwory działalności człowieka. Schemat kultury wg E. Scheina obrazuje proces, w którym następuje przejście od nieuświadomionych założeń poprzez normy i wartości częściowo uświadomione po widoczne artefakty⁴⁹. Aby dobrze zrozumieć kulturę organizacyjną zasadnym staje się głębsze poznanie jej elementów. Istnieje zależność pomiędzy poszczególnymi elementami kultury, poczynając od wpływu elementów osadzonych na najgłębszym poziomie na elementy znajdujące się na poziomach wyższych. Dlatego uznano, w niniejszej dysertacji, żeby do celów poznawczych przyjąć taką właśnie kolejność, jednocześnie opierając się na klinicznym modelu kultury autorstwa E. Scheina.

1.2.2.1. Podstawowe założenia

Analizując koncepcję E. Scheina można zauważyć, iż podstawowe założenia zwane również założeniami kulturowymi stanowią jądro kultury. Jednocześnie są najtrwalszym jej elementem. Oznacza to, iż niezwykle trudno jest je zmienić. Założenia kulturowe stanowią element nieuświadomiony i można odnieść wrażenie, iż ich charakter jest abstrakcyjny. Jednocześnie są wyznacznikiem i nadają kierunek pozostałym elementom kultury. Ludzka świadomość nie poddaje kontroli wszystkich czynności, działania oraz zachowania jednostki w jej codziennym życiu. Pewne działania, np. sekwencyjne, są realizowane na poziomie nieuświadomionym. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner posłużyli się przykładem, który obrazuje wyłączenie ludzkiej świadomości z kontroli oraz wpływu na wszystkie czynności wykonywane przez człowieka. W przykładzie tym zaproponowali, aby wyobrazić sobie konieczność koncentrowania się przez człowieka na potrzebie dostarczania organizmowi tlenu co 30 sekund. Jednocześnie badacze uważają, iż „działania, które są często powtarzane i są wykonywane automatycznie stają się częścią systemu podstawowych założeń”⁵⁰. Zmiana podstawowych założeń jest niezwykle trudna. E. Schein uznaje, iż ludzki mózg potrzebuje pewnej stabilności poznawczej, dlatego też kwestionowanie obowiązujących podstawowych założeń wywołuje wśród jednostek jednocześnie lęk i obronę⁵¹. Zdaniem K. Camerona i R. Quinna zlokalizowane na poziomie pierwszym kultury założenia, pozostają na poziomie nieuświadomionym. Dzieje się tak jednak do czasu, kiedy pojawią się założenia sprzeczne z dotychczasowymi lub takie, których nie da się pogodzić⁵². Podstawowe założenia to „zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażeń oraz założenia filozoficzne

⁴⁹ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 24.

⁵⁰ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 38.

⁵¹ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 32.

⁵² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 28.

i światopoglądowe kierujące postrzeganiem i działaniem”⁵³. Według C. Kluckhohna i F. Strodtbecka podstawowe założenia są uporządkowane zgodnie z pięcioma podstawowymi zagadnieniami, które charakterystyczne są dla różnych kultur, również kultury organizacyjnej. Są to: a) założenia dotyczące otoczenia, b) pojmowanie prawdy i czasu, c) założenia dotyczące natury człowieka, d) założenia dotyczące natury ludzkiego działania, e) założenia dotyczące stosunków międzyludzkich⁵⁴.

Założenia dotyczące otoczenia. Istotnym w tym miejscu staje się sposób postrzegania otoczenia przez jednostki. Czy otoczenie jest przyjazne, czy zagrażające. Ważny nacisk powinno kłaść się również na analizę przyczyny, co powoduje, iż otoczenie jest interpretowane w taki a nie inny sposób⁵⁵. Założenia dotyczące otoczenia można również obserwować w zakresie podejścia oraz sposobu kontrolowania otoczenia przez jednostkę. Przekładając te kwestie na organizację: gdy w organizacji przywiązuje się znacząco wagę do planowania, wówczas zachodzi większa konieczność kontrolowania otoczenia. Gdy z kolei otoczenie nie jest dostatecznie kontrolowane, skutkiem może być większa potrzeba nadzorowania pracowników oraz zadań przez nich realizowanych⁵⁶.

Pojmowanie prawdy i czasu. Pojmowanie prawdy sięga dylematu, czym kieruje się jednostka, gdy próbuje dokonać wyboru – czy wpływ na decyzje mają doświadczenia wynikające z tradycji, wiedzy, pragmatyk, czy wpływu autorytetów⁵⁷. Pojmowanie prawdy to także kwestia definiowania prawdy i fałszu czy rzeczywistości i fikcji⁵⁸. Pojmowanie czasu w zakresie kultur postrzegane jest często jako trudne do interpretacji, ale z kolei łatwe do zaobserwowania. E.T. Hall podzielił czas na monochroniczny oraz polichroniczny⁵⁹. Monochroniczne postrzeganie czasu występuje w firmach, w których czynności wykonuje się regularnie, sekwencyjnie z wcześniej zaplanowaną kolejnością. Pracownicy organizacji są zazwyczaj punktualni, a czas wykorzystuje się efektywnie. W organizacjach, w których występuje polichromatyczne ujęcie czasu wiele zadań i procesów toczy się jednocześnie. Charakterystyczną cechą stanowi tutaj pewna nieregularność i zmienność⁶⁰. Pojmowanie

⁵³ S. Stańczyk, *op. cit.*, s. 33.

⁵⁴ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 472-473.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 472.

⁵⁶ A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004, s. 34.

⁵⁷ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 16.

⁵⁸ S. Stańczyk, *op. cit.*, s. 34.

⁵⁹ E.T. Hall, *Understanding Cultural Difference*, Intercultural Press, New York 1990, s. 13.

⁶⁰ H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 472.

czasu w kontekście kulturowym można także rozpatrywać jako przejaw podejścia społeczeństw oraz organizacji do zmian, jak również w ujęciu zorientowania społeczeństw na przyszłość, teraźniejszość lub przeszłość⁶¹.

Założenia dotyczące natury człowieka. Założenie to dotyczy interpretacji czy natura ludzka jest dobra, czy zła oraz związane jest z zagadnieniem ludzkich cech charakterologicznych. Dla G. Hofstede natura ludzka jest „uniwersalnym poziomem zaprogramowania umysłu”, zdolnością do odczuwania emocji. Jednocześnie sposób w jaki wyrażamy emocje jest już zdaniem badacza kształtowany przez kulturę⁶². Przenosząc założenie dotyczące natury człowieka na grunt organizacji można poddać analizie zadowolenie z pracy i deklarowanie chęci rozwoju oraz zaangażowanie przez jej pracowników. Z drugiej strony można zaobserwować, czy pracownicy stronią od realizowanych zadań, są leniwi i mało ambitni⁶³. W kontekście zarządzania można zauważyć, iż D. McGregor opiera na tym założeniu swoją teorię X i Y. Zgodnie z teorią X ludzie są leniwi, unikają pracy i odpowiedzialności a ich ambicje są niewielkie. Teoria Y z kolei opisuje ludzi jako wewnętrznie motywowanych do realizacji celów, przyjmujących na siebie odpowiedzialność, zdolnych rozwiązywania problemów w sposób nowatorski⁶⁴.

Założenia dotyczące natury ludzkiego działania. Wspólną płaszczyzną w założeniach dotyczących natury ludzkiego działania jest poziom aktywności człowieka. Doprecyzowując – czy człowiek jest aktywny, czy szybko podejmuje decyzje, bierze sprawy w swoje ręce, czy raczej czeka i dostosowuje się do zaistniałej sytuacji. Można powiedzieć, że z praktycznego punktu widzenia natura ludzkich działań jest obserwowana jako zorientowanie na działanie, podejmowanie decyzji, bądź na refleksję czy analizę⁶⁵. W odniesieniu do organizacji należy zdefiniować, czym jest praca, a także znaleźć różnice pomiędzy pracą a zabawą.

Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich. Każda kultura zawiera wzory stosunków międzyludzkich. Założenia te można rozpatrywać zarówno w aspektach formalnych jak i nieformalnych, ze względu na wiek, płeć, pochodzenie, rolę jaką pełni się w rodzinie, czy innym środowisku np. rówieśniczym, czy zawodowym. Przekładając ten

⁶¹ A. Sitko-Lutek, *op. cit.*, s. 38.

⁶² G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 21.

⁶³ A. Sitko-Lutek, *op. cit.*, s. 37.; H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 473.

⁶⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 49.

⁶⁵ A. Sitko-Lutek, *op. cit.*, s. 34.

aspekt na organizację należy wziąć pod uwagę między innymi stosunki zachodzące pomiędzy pracownikami w uzależnieniu od tego czy organizacja jest bardziej hierarchiczna, czy bardziej egalitarna, czy obowiązuje w niej rywalizacja, czy współpraca, czy organizacja ma charakter bardziej indywidualistyczny, czy kolektywistyczny. Równie istotnym w założeniach dotyczących stosunków międzyludzkich jest problematyka emocji, przyjętego i dopuszczanego sposobu ich wyrażania⁶⁶.

W literaturze przedmiotu poza wymienionymi pięcioma podstawowymi założeniami kultury autorstwa C. Kluckhohna - F. Strodtbecka badacze zwracają również uwagę na założenia jakimi są: natura organizacji, stosunek jednorodności do różnorodności oraz przestrzeń.

Natura organizacji. Naturę organizacji można definiować biorąc pod uwagę jej otoczenie. Otoczenie to głównie pozycja organizacji na rynku i odpowiedź na pytanie czy organizacja ma pozycję dominującą, konkurencyjną, czy raczej próbuje zaistnieć na rynku, wydobywając się z niszy. Otoczenie stanowi również o tym czy organizacja ma wpływ na kontrolowanie otoczenia, czy raczej powinna się do niego dostosować lub wręcz podporządkować⁶⁷.

Stosunek jednorodności do różnorodności. W aspekcie jednorodność vs. różnorodność uwagę koncentruje się na postrzeganiu roli grupy. Grupy mogą być jednorodne, homogeniczne lub bardziej zróżnicowane. Członków grupy można zachęcać do inicjatywy czy eksperymentowania bądź można oczekiwać podporządkowania się do zasad w grupie obowiązujących. Istotnym staje się określenie, czy grupa korzysta na swojej różnorodności, czy może na swej jednorodności⁶⁸.

Przestrzeń. Założenia, które dotyczą przestrzeni można rozpatrywać zarówno pod kątem przestrzeni fizycznej jak i personalnej. Przestrzeń fizyczna to architektura, wystrój wnętrz, organizacja aranżacji biur i ich wyposażenie. Przestrzeń personalna to kwestia bardziej osobista. Szczególną uwagę na problematykę przestrzeni personalnej zwrócił E. Hall. Autor zdefiniował przestrzeń personalną jako strefę dystansu wyróżniając cztery rodzaje dystansów w relacjach interpersonalnych. Są to 1) dystans intymny 2) dystans osobniczy 3) dystans społeczny 4) dystans publiczny⁶⁹. Dystanse te są stosowane w zależności od

⁶⁶ S. Stańczyk, *op. cit.*, s. 34.; H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 473.

⁶⁷ S. Stańczyk, *op. cit.*, s. 34.

⁶⁸ *Ibidem*.

⁶⁹ E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2003, s. 149-162.

spotykanych osób oraz sytuacji, miejsca, okoliczności jakich jednostka w danej chwili doświadcza.

Podstawowe założenia, powstają w sposób nieplanowany, nieświadomy i mają wyjątkowo trwały charakter. Nie są jednak elementem oderwanym od kultury. Są ukryte w najgłębszej warstwie i wraz z pozostałymi elementami kultury stanowią jej model. Trudno by było zrozumieć kulturę nie analizując podstawowego jej poziomu stanowiącego fundament, na którym budowane są pozostałe elementy kultury. Podstawowe założenia różnią się w zależności od społeczeństwa, różnicując tym samym kultury zarówno narodowe jak i organizacyjne. Ich znaczenie i interpretowanie stają się elementem niezbędnym, aby poznać i zrozumieć kulturę, również kulturę organizacyjną.

1.2.2.2. Normy i wartości

Wartości i normy stanowią wypełnienie środkowego poziomu kultury pomiędzy artefaktami a podstawowymi założeniami. Ich zawartość w dużej mierze jest „modelowana” poprzez podstawowe założenia. **Wartości** w kulturze stanowią często abstrakcyjne pojęcia, które tłumaczą jakie działania są dobre i pożądane. Jednocześnie stanowią podstawę do oceny działań społecznych. Dlatego też są one wyznacznikiem dla ludzkich wyborów⁷⁰. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner uważają, iż wartości „(...) determinują definicję dobra i zła, a co za tym idzie są one blisko związane z ideałami wspólnymi dla danej grupy”⁷¹. Z kolei G. Hofstede wartościami nazywa „wektory uczuć”, które różnicuje znak dodatni lub ujemny np. racjonalny- nieracjonalny⁷². Wartości osadzone w środkowej warstwie kultury są bardziej uświadomione w odniesieniu do podstawowych założeń, lecz mimo to reprezentanci kultury zwykle o nich nie myślą⁷³. W literaturze przedmiotu spotyka się również podział wartości na: wartości instrumentalne – instrumental values, które odnoszą się do sposobu zachowania (np. odpowiedzialny, uprzejmy, ambitny) oraz wartości ostateczne – terminal values, które dotyczą stanów egzystencji (np. bezpieczeństwo, dobrobyt, dojrzałość społeczna)⁷⁴. Z punktu widzenia organizacji wartości stanowią ważny element w postaci przekonań, dzięki którym określone zostają oczekiwane zachowania pracowników, a cele

⁷⁰ N. Goodman, *op. cit.*, s. 40.

⁷¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 37.

⁷² G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 24.

⁷³ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 217.

⁷⁴ L.C. Megginson, D.C. Mosley, P.H. Pietri Jr, *Management. Concepts and Applications*, Harper&Row, New York 1989, s. 376.; B. Mazur, *Kultura organizacyjna w perspektywie poznawczej. Próba operacjonalizacji*, [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014, s. 69.

i priorytety organizacji uznawane są za oczywiste. Przekonania te stanowią jednocześnie przedmiot dumy i są źródłem budowania tożsamości grupowej⁷⁵. Koncentracja pracowników wobec zdefiniowanych wartości, ich szczere wyznawanie, utożsamianie się z nimi oraz funkcjonowanie w organizacji w oparciu o nie (sposób realizowanych zadań, relacje interpersonalne, formy komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej), ułatwia realizację celów organizacji oraz jej rozwój. Tabela 3 przedstawia możliwości wykorzystania głównych wartości organizacji (wartości zdefiniowanych jako obowiązujące) w poszczególnych obszarach działalności firmy jako narzędzie wsparcia w realizacji jej celów.

⁷⁵ D. Walczak-Duraj, *op. cit.*, s. 160.

Tabela 3. Możliwości wykorzystania głównych wartości w organizacji

Główne wartości	Opis
Główne wartości jako dziedzictwo kulturowe przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> Główne wartości pozostają względnie trwałymi, niezmiennymi Menedżerowie są odpowiedzialni za ochronę wartości Główne wartości firmy są przekazywane z pokolenia na pokolenie
Główne wartości jako element integrujący pracownika z przedsiębiorstwem	<ul style="list-style-type: none"> Pracownik jest jednostką o określonych wartościach i potrzebach Organizacja odpowiada za zbudowanie zaangażowania pracownika, co jest możliwe, gdy pracownik utożsamia się z jej wartościami Pracownik powinien pracować z organizacją dla czegoś, w co wspólnie wierzą Realizując cele organizacji pracownik ma satysfakcję, iż zaspokaja swoje własne potrzeby i realizuje swoje własne cele
Główne wartości jako katalizator atmosfery pobudzenia organizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> Stałe skupienie na wartościach w zmiennych warunkach otoczenia (kryzys, szanse rynkowe) powoduje, iż organizacja jest nieustannie czujna, w nieustającym ruchu Stałe skupienie na wartościach wspiera atmosferę współpracy oraz chęć wspólnego pokonania trudności (np. w obliczu kryzysu)
Główne wartości jako element motywujący jednostkę do działania	<ul style="list-style-type: none"> Główne wartości motywują pracowników do pracy nad poprawą funkcjonowania organizacji Główne wartości motywują pracowników do poprawy ich indywidualnych działań na stanowisku pracy Każdy pracownik może identyfikować się z wartościami, ponieważ wartości mają zastosowanie na każdym stanowisku pracy
Główne wartości jako generatory zyskowności	<ul style="list-style-type: none"> Przedsiębiorstwa osiągają większe zyski, gdy istnieje zgodność między głównymi wartościami pracowników, a głównymi wartościami organizacji Istnieje bezpośredni związek między świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a jego rozwojem w długim okresie czasu i wartością giełdową
Główne wartości jako przywabiacz talentów	<ul style="list-style-type: none"> Wartości firmy i kultura organizacyjna przyciągają najlepszych pracowników Wartości organizacji przedstawione podczas spotkań rekrutacyjnych pozwalają dopasować indywidualne cele kandydata związane z karierą do celów firmy
Główne wartości jako czynnik wspomagający zarządzanie zmianą	<ul style="list-style-type: none"> W procesie zmiany wartości stanowią źródło organizacyjnych aspiracji, które inspirują pracowników do dążenia do sukcesu W procesie zmiany główne wartości są stałymi, dostarczając organizacji i pracownikom punktów ciągłości
Główne wartości jako drogowskaz w czasie kryzysu	<ul style="list-style-type: none"> Główne wartości są przewodnikami organizacji w czasach kryzysu, wskazując właściwy kierunek działania Główne wartości pomagają zachować firmie tożsamość oraz jedność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga Wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, HELION, Gliwice 2007, s. 13-33.

Aby wartości mogłyby być wykorzystywane zgodnie z założeniami wymienionymi w Tabeli 3, powinny być one zdefiniowane, jawne i uświadamiane wszystkim pracownikom organizacji. Zdaniem M. Hatch „członkowie organizacji potrafią z dość dużą łatwością wymieniać swoje wartości, a uświadamiają je sobie ze szczególną siłą wtedy, gdy ktoś próbuje przeprowadzić fundamentalną zmianę w ich kulturze”⁷⁶. Z punktu widzenia efektywnego wykorzystania znaczenia wartości w organizacji wydaje się niewystarczającym pozostawienie wartości na poziomie deklaratywnym. Zasadnym staje się również ich praktyczne wykorzystanie. Warto podkreślić, iż wartości organizacyjne przedstawiane w sposób opisany i udostępniony publicznie pracownikom, E. Schein kwalifikuje już jako artefakty występujące na najwyższym poziomie kultury organizacyjnej⁷⁷. Obok wartości, w warstwie środkowej kultury badacze kultur umiejscowili również normy. **Normy** w kulturze postrzegane są jako pewnego rodzaju regulacje społeczne, przepisy, które nakazują jednostkom odpowiednie zachowanie zarówno w specyficznych sytuacjach, jak i w relacjach interpersonalnych⁷⁸. Normy mogą mieć charakter formalny oraz nieformalny. Charakter formalny norm stanowi prawo pisane, natomiast charakter nieformalny dotyczy norm, które podlegają kontroli społecznej. Gdy normy odzwierciedlają wartości grupy wówczas można mówić o relatywnej stabilności kultury⁷⁹. W organizacji obowiązujące normy są wynikiem przyjętego systemu wartości. Uznaje się, iż normy stanowią odzwierciedlenie trzech wymiarów: moralnego (rozdzielenie dobra od zła), zwyczajowego (rozdzielenie aspektu wypada- nie wypada) oraz prakseologicznego (kryteria sprawnego działania)⁸⁰. Zarówno normy jak i wartości rozumiane są przez organizację jako standardy postępowania. Oczekiwany sposób zachowania pracownika w organizacji określają wartości. Normy stanowią realizację tych wartości. Ten poziom kultury organizacyjnej pozwala dostrzec cele firmy oraz wartości jakimi się kieruje⁸¹. W literaturze przedmiotu pojęcia wartość i norma stosują się rozłącznie i zamiennie. Tworzy się także wyrażenie łączące te dwa pojęcia, które brzmi „normy wartości”. Zwolennikiem drugiego podejścia jest E. Schein⁸². Poddając analizie koncepcję E. Scheina, Ch. Argyris podzielił normy i wartości

⁷⁶ M. J. Hatch, *op. cit.*, s. 218.

⁷⁷ E. Schein, *op. cit.*, s. 26.

⁷⁸ N. Goodman, *op. cit.*, s. 40- 41.

⁷⁹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 37.

⁸⁰ M. Czerska, *op. cit.*, s. 15.

⁸¹ P. Gajewska, M. Kubański, *Wpływ kultury organizacyjnej na efektywność przedsiębiorstwa*, [w:] H. Howaniec, Z. Malara, W. Waszkielewicz (red.), *Etyka, kultura organizacyjna i społeczna odpowiedzialność biznesu w kształtowaniu potrzeb i relacji z klientami*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2014, s. 82.

⁸² S. Stańczyk, *op. cit.*, s. 33.

na dwa rodzaje: normy i wartości deklarowane oraz normy i wartości postrzegane. Normy i wartości deklarowane można łatwo dostrzec, ponieważ członkowie organizacji o nich mówią, a w organizacji nawiązuje się do nich oficjalnie. Normy i wartości postrzegane stanowią moralną podstawę, na której opiera się życie społeczne. Ponieważ ludzie nie zawsze postępują zgodnie z tym, co deklarują, są trudniejsze do wychwycenia, ale nie niemożliwe. Normy i wartości postrzegane można zbadać uczestnicząc w nieformalnych rozmowach z pracownikami lub za pośrednictwem wywiadów czy testów⁸³. Zdaniem G. Morgan charakter kultury w pewnym sensie kryje się w społecznych normach oraz obyczajach⁸⁴. Normy i wartości środkowego poziomu kultury powstają na fundamencie podstawowych założeń. Są częściowo widoczne i uświadamiane, a ich poznanie i zrozumienie wymaga analizy podstawowych założeń.

Warto zaznaczyć, iż odmienny pogląd w klasyfikowaniu wartości reprezentuje G. Hofstede oraz Ł. Sułkowski. Dla tych badaczy wartości wypełniają pierwszy, najgłębszy poziom kultury, G. Hofstede uważa, iż wartości człowiek uczy się w dzieciństwie, a źródłem wartości są osoby i środowisko, w którym człowiek przebywa⁸⁵. Oznacza to, iż dorosła osoba zatrudniana w organizacji wnosi do niej swoje wartości. Ł. Sułkowski dzieli wartości na autoteliczne (same w sobie) oraz instrumentalne (pośrednie) i uznaje, iż wartości stanowią kluczowy składnik kultury organizacyjnej⁸⁶.

Badacze są zgodni co do faktu, iż model kultury jest modelem wielowarstwowym. Model kultury E. Scheina, traktowany jako jeden z najbardziej znaczących, zawiera warstwę podstawowych założeń, norm i wartości nazywanych również przez autora jako wierzenia i normy, a także warstwę artefaktów. Elementy osadzone w poszczególnych warstwach poczynawszy od jądra kultury determinują zakres elementów znajdujących się na kolejnych jej poziomach.

1.2.2.3. Artefakty

Artefakty umiejscowione są w najwyższym poziomie kultury i przejawiają się odzwierciedlając intencje, zakres, przekazy pochodzące z poziomów podstawowych założeń

⁸³ B. Mazur, *op. cit.*, s. 60.; *Ibidem*, s. 33.

⁸⁴ G. Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, California 1997, s. 139.

⁸⁵ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 24.

⁸⁶ Ł. Sułkowski, *Procesy...*, s. 54.

oraz norm i wartości. Artefakty są zjawiskami, które można dostrzec, odczuć i usłyszeć⁸⁷. A.K. Koźmiński i D. Jemielniak dzielą artefakty na: przede wszystkim funkcjonalne (np. rozwiązują jakiś problem techniczny) oraz przede wszystkim symboliczne (istotne w warstwie znaczeniowej, symbolizują pewne atrybuty)⁸⁸. Artefakty są przekazywane nowym członkom kultury, pozwalając tym samym zachować jej ciągłość. Jednocześnie artefakty są elementami łatwymi do zmiany. W.G. Dyer porządkuje artefakty proponując ich kwalifikacje do trzech głównych zbiorów⁸⁹:

1. Artefakty fizyczne – technologia i sztuka danego społeczeństwa.
2. Artefakty behawioralne – schematy zachowań, rytuały, ceremonie.
3. Artefakty werbalne (językowe) – język, opowieści, mity.

Artefakty fizyczne są to twory kultury mające charakter rzeczywisty, takie jak: architektura, sztuka. Można powiedzieć, iż artefaktami fizycznymi jest wszystko to, co określane jest mianem „kultury materialnej”⁹⁰. Artefakty fizyczne wyrażane są poprzez symbole kulturowe. Są to budynki, lokalizacja firmy, wyposażenie wnętrz i aranżacja pomieszczeń, układ przestrzenny organizacji. To także sposób ubierania się pracowników czy znaki graficzne⁹¹. Artefaktami fizycznymi, stanowiącymi jednocześnie np. symbol statusu mogą być przypisane do stanowiska narzędzia pracy (telefon, samochód) oraz inne przywileje pracownicze np. miejsce parkingowe. Fizyczne, a zarazem obserwowane artefakty rozumiane również jako fizyczne symbole, mają dużą siłę oddziaływania, ponieważ skupiają uwagę na konkretnych elementach⁹². Dzięki temu łatwo jest obserwować daną kulturę oraz rozróżniać ją na tle innych. Ważnymi artefaktami fizycznym przybliżającymi także wizerunek organizacji są produkty i usługi przez nią oferowane, a w szczególności ich jakość⁹³.

Artefakty behawioralne odnoszą się do przyjętych schematów zachowań charakterystycznych dla danej organizacji⁹⁴. Artefakty behawioralne przejawiają się np. podczas ceremonii oraz rytuałów. Przykładami być mogą: wprowadzanie nowych

⁸⁷ E. Schein, *op. cit.*, s. 25.

⁸⁸ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *op. cit.*, s. 298-299.

⁸⁹ W.G. Dyer, *Culture in Organizations: A Case Study and Analysis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982, s. 4.

⁹⁰ B. Nogalski, D. Fołtyn, *Kultura organizacyjna jako zjawisko*, [w:] B. Nogalski (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1998, s. 109.

⁹¹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 29.

⁹² R.L. Daft, *Essentials of Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1998, s. 233.

⁹³ M. Czerska, *op. cit.*, s. 15.

⁹⁴ B. Mazur, *op. cit.*, s. 58.

pracowników do organizacji oraz ich żegnanie, wręczanie nagród, negocjacje, schematy rozwiązywania konfliktów oraz integrowania pracowników, spotkania okresowe, wprowadzanie gości, prowadzenie spotkań⁹⁵. Artefakty behawioralne to także tabu. Tabu to tematy, o których się nie mówi. Tabu mogą stanowić nieudane projekty czy błędy prowadzące do niepowodzeń firmy. Tabu jest określeniem pierwotnego zakazu kulturowego. Jego współczesne zastosowanie można zaobserwować, gdy zada się pytanie członkom grupy o temat tabu. Najczęściej osoby te milkną lub zmieniają temat rozmowy⁹⁶. Kwestię sporną wśród badaczy stanowi klasyfikacja mowy ciała postrzeganej jako symboliczne wykorzystywanie gestów w codziennych relacjach. A. Sitko-Lutek kwalifikuje mowę ciała do artefaktów behawioralnych⁹⁷, z kolei Cz. Sikorski uznaje mowę ciała za artefakt językowy⁹⁸.

Artefakty werbalne (językowe) są wytworem języka, którego używają członkowie danej kultury. Poszczególne elementy języka odczytywane są przez członków kultury w taki sam sposób umożliwiając sprawne komunikowanie. Porozumiewanie się za pomocą słów tworzy społeczną rzeczywistość. Oznacza to, iż istnieje ona i jednocześnie wpływa na poszczególne jednostki, które porozumiewają się używając wspólnych słów⁹⁹. Rozmowa jest rodzajem społecznego działania, gdzie intencją jest porozumiewanie się używając języka. Elementami rozmowy są na przykład słownictwo, gramatyka, treść czy styl. Osoby związane z organizacją mogą te elementy podzielać lub odrzucać, przejawiając tym samym udział we wspólnym porządku¹⁰⁰. Artefakty językowe w organizacji to skróty myślowe, anegdoty, hasła, przezwiska, przydomki¹⁰¹. To także mity, legendy, historie. Używanie tych artefaktów służy przekazywaniu kolejnym pokoleniom opisu wydarzeń z życia organizacji, informacji o bohaterach, którzy odegrali w organizacji znaczącą rolę. Pozwalają na wyjaśnienie sensu, stosowanych w organizacji działań i praktyk. Pomimo, iż nie zawsze odzwierciedlają one zdarzenia autentyczne, to ich zastosowanie ma charakter wychowawczy, ponieważ upowszechniają w organizacji wzorce kulturowe¹⁰². Język jest zbiorem znaczących symboli¹⁰³. Można powiedzieć, iż język jest dla danego społeczeństwa narzędziem,

⁹⁵ H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 475.; M. Czerska, *op. cit.*, s. 14.

⁹⁶ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 11.

⁹⁷ A. Sitko-Lutek, *op. cit.*, s. 30.

⁹⁸ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie...*, s. 12.

⁹⁹ W. Domachowski, *Psychologia społeczna zarządzania informacją przez piarowca*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 21.

¹⁰⁰ B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2010, s. 104.

¹⁰¹ B. Mazur, *op. cit.*, s. 58.

¹⁰² A. Sitko-Lutek, *op. cit.*, s. 31.

¹⁰³ N. Goodman, *op. cit.*, s. 42.

za pomocą którego wyrażane są jego wartości, normy, doświadczenia, sposób postrzegania świata. Między innymi z tego powodu jest elementem kultury, który różnicuje społeczeństwa między sobą – również organizacje.

Artefakty stanowią ważny element kulturowy. Są widzialnym, obserwowalnym efektem wpływu niższych warstw kultury. Podstawowe założenia oraz normy i wartości posiadają bardzo silny, indywidualny dla każdej kultury charakter. Artefakty przejawiają indywidualizm, zatem pozwalają zaobserwować społeczeństwom ich odmienności kulturowe. Pewne rozwiązania są przyjmowane przez daną kulturę, podczas gdy dla innej stają się niezrozumiałe bądź wręcz niedopuszczalne. Aspekt ten odgrywa szczególną rolę w organizacyjnych środowiskach międzykulturowych. Badacze w różny sposób opisują ostatnią najbardziej widoczną warstwę kultury. E. Schein umieścił w niej artefakty, F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner nazwali tę warstwę wytworami i zachowaniami człowieka, a K. Cameron i R. Quinn uznali, iż po artefaktach (obserwowalnych) jako najbardziej widoczne przejawiają się jawne zachowania. Trzy modele przedstawione są w różny sposób, ale wyrażają się tak samo. Widocznymi elementami kultury są artefakty, a więc zarówno wytwory jak i zachowania. Podobieństwo można znaleźć także porównując model kultury G. Hofstede do modelu E. Scheina w zakresie artefaktów. Podział artefaktów na behawioralne, językowe, fizyczne u E. Scheina, stanowi odzwierciedlenie poziomu rytuałów, bohaterów oraz symboli u G. Hofstede.

1.2.3. Funkcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna spełnia określone funkcje, poprzez które odgrywa znaczącą rolę w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Wpływa ona zarówno na jego życie wewnętrzne jak i na relacje z otoczeniem zewnętrznym. E. Schein, jak również L. Zbiegień-Maciąg, różnicują funkcje kultury organizacyjnej dzieląc je na funkcje wewnętrzne oraz funkcje zewnętrzne. E. Schein uważa, iż w ramach wewnętrznej adaptacji (**funkcja wewnętrzna**) kultura organizacyjna spełnia sześć podstawowych funkcji¹⁰⁴:

1. **Oferuje wspólny język i aparat pojęciowy**, aby współdziałać jako grupa członkowie kultury muszą ustalić wspólny system komunikacji. Głównym wyznacznikiem jest tutaj język, który jest w jednakowy sposób rozumiany oraz używany przez grupę.

¹⁰⁴ E. Schein, *Organizational Culture: A Dynamic Model*, 1983 (reprint: Forgotten Books, London 2017, s. 28); E. Schein, *Organizational Culture and...*, s. 111-132.

Brak wspólnego systemu komunikacji uniemożliwia integrację grupy, a integracja jest potrzebna, aby zapewnić przetrwanie systemu społecznego. Jeśli w organizacji występują subkultury można je rozróżnić poprzez charakterystyczny dla nich sposób komunikowania się.

2. **Określa granice grupy oraz ustala kryteria przyjęcia i odrzucenia.** Podstawowym warunkiem funkcjonowania i rozwoju organizacji jest dopasowanie jej członków do kultury tej organizacji. Aby było to możliwe niezbędne jest zdefiniowanie kryteriów pozwalających na takie dopasowanie. Członek organizacji, aby był efektywny, musi czuć się częścią organizacji. Występujące w organizacjach wewnętrzne podziały na „my” i „oni” są możliwe. Menedżerowie wykorzystując kulturę organizacyjną w zarządzaniu organizacją mają wpływ, aby granice te formować w sposób intencjonalny, racjonalnie, wpływając tym samym na zwiększenie wewnętrznej integracji.
3. **Zawiera kryteria władzy oraz kryteria statusu.** Brak jasności co do kryteriów osiągania statusu może prowadzić do wielu nieporozumień, konfliktów a także zachowań nacechowanych negatywnymi emocjami. Kultura organizacyjna pozwala takich sytuacji unikać, ponieważ określa zasady w jaki sposób uzyskać autorytet, czy w jaki sposób go okazywać. Kultura organizacyjna definiuje również to, co jest w organizacji dopuszczalne w kontaktach z menedżerami, a co nie powinno mieć miejsca np. czy można poddawać krytyce działania menedżerów, w jaki sposób i w jakich sytuacjach.
4. **Zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji.** Kultura zawiera zasady określające podejście do relacji międzyludzkich (relacji koleżeńskich, relacji związanych z płcią). Znajomość oraz przestrzeganie tych zasad daje członkom organizacji poczucie bezpieczeństwa, buduje poczucie przynależności do grupy.
5. **Definiuje kryteria nagradzania i karania.** Członkowie organizacji potrzebują jasno określonych reguł stanowiących o tym, co jest w organizacji uznawane za dobre, a co jest zabronione. Jakie zachowania są aprobowane i nagradzane, a które są karane. Zasady te odzwierciedla kultura, stanowiąc jednocześnie podstawę do oceny postaw, czy zachowań członków organizacji.
6. **Oferuje ideologię i „religię”.** W każdej grupie pojawiają się problemy, sytuacje niewyjaśnione, tajemnicze. Budzą one niepokój oraz lęk, ponieważ skoro są nieznane, mogą powodować odczucie braku wpływu i kontroli. Kultura organizacyjna pozwala

wyjaśnić i interpretować takie zdarzenia, redukując jednocześnie powstałe poczucie niepewności.

E. Schein opisując funkcje wewnętrzne kultury organizacyjnej zwraca uwagę, na ważną rolę, jaką odgrywają one w organizacji. Obowiązujący wspólny język integruje pracowników, a ustalenie wspólnych obowiązujących zasad wyznacza granice oczekiwanych zachowań pracowników. Sprecyzowane kryteria władzy czy sukcesu powodują, iż pracownicy znają ścieżki awansów oraz kryteria do jego osiągnięcia. E. Schein zwraca także uwagę na znaczenie relacji interpersonalnych. Ustalenie i komunikacja wewnętrznych zasad w organizacji pozwala pracownikom realizować cele organizacji w sposób przejrzysty. Tym samym eliminuje ewentualne niepokoje, które mogą być przyczyną spadku zaangażowania a jednocześnie obniżeniem efektywności organizacji.

Lidia Zbiegień-Maciąg wewnętrzną funkcję kultury organizacyjnej postrzega jako¹⁰⁵:

1. **Funkcję integrującą.** Kultura organizacyjna stanowi model współpracy oraz wspólnoty. Ma znaczny wpływ na integrację członków organizacji, ponieważ:

- a) kultura jest syntezą wspólności i powstaje poprzez wspólne np. wartości, doświadczenia, wierzenia, poczucie przynależności do grupy czy wzory myślenia.
- b) kultura daje integrujące poczucie bezpieczeństwa i stabilności, między innymi dzięki historii i tradycji organizacji.
- c) kultura pozwala budować poczucie tożsamości, jest zbiorem wielu osobowości, charakterów i temperamentów, które tworzą tożsamość grupową.

Funkcja integrująca służy podtrzymywaniu w organizacji elementów, które są wspólne łączą jej członków przy jednoczesnym eliminowaniu tych aspektów, które ich różnicują.

2. **Funkcję poznawczo-informacyjną.** Jej zakres obejmuje proponowane członkom grupy sposoby postrzegania samej grupy (wewnątrz organizacji) jak i jej otoczenia. Kultura dostarcza wiedzy oraz informacji o świecie proponując jednocześnie gotowe interpretacje wyjaśniające znaczenie poszczególnych zdarzeń. Również członkowie kultury wymieniają się informacjami, tłumacząc wzajemnie sens poszczególnych zjawisk. Funkcja poznawczo-informacyjna pozwala także na zapoznanie członków

¹⁰⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 33-36.

z obowiązującymi zasadami działania w grupie. Dostarcza wiedzy np. w zakresie nagród i kar, tłumaczy kwestię władzy, jej znaczenia, możliwości jej zdobycia.

3. **Funkcję adaptacyjną.** Pozwala ona na ograniczanie niepewności poszczególnych członków grupy dzięki opracowanym oraz stosowanym gotowym schematów działania w poszczególnych sytuacjach organizacyjnych. Przewidywalność pewnych zdarzeń i możliwość planowania wpływa pozytywnie na poczucie bezpieczeństwa. Konsekwencjami funkcji adaptacyjnej są:

- a) mobilizacja, dzięki poczuciu bezpieczeństwa członkowie organizacji są skłonni do większej aktywności, posiadają większą motywację
- b) adaptacja do specyfiki systemu zarządzania, poprzez obniżenie poczucia niepewności członkowie organizacji akceptują specyfikę organizacji, a także wzrasta ich gotowość do podejmowania ryzyka.

Funkcje kultury organizacyjnej zaproponowane przez L. Zbiegień-Maciąg, to znaczy: integrująca, poznawczo-informacyjna oraz adaptacyjna są w literaturze przedmiotu często przytaczane także przez innych autorów (Por. Walczak-Duraj; Sułkowski, Sikorski; Penc). Analizując proponowaną przez E. Scheina oraz przedstawioną przez Zbiegień-Maciąg funkcję wewnętrzną kultury organizacyjnej dostrzega się, iż autorzy, choć opisują tę funkcję w różny sposób, są zgodni co do podstawowych jej założeń. Autorzy zwracają uwagę, iż dla utrzymania ciągłości kultury niezbędne jest stałe integrowanie jej członków. Dla integracji autorzy wskazują za niezbędne: określenie systemów komunikacji, stosowanie wyznaczanie i propagowanie granic zarówno w relacjach społecznych jak i w realizacji zadań, a także definiowanie oraz komunikowanie obowiązujących norm i przepisów (np. zasady nagradzania i karania, zasady opisujące możliwości osiągnięcia statusu). Jasno określone, deklarowane i stosowane zasady w organizacji marginalizują lęk jednostki, zwiększają jej poczucie bezpieczeństwa i przynależności do organizacji oraz mobilizują do większego poświęcenia. W literaturze przedmiotu autorzy są zgodni co do faktu, iż kultura integruje ludzi. W. Jacher proponuje typologię integracji kulturowej systemu społecznego, klasyfikując ją do sześciu obszarów integracji¹⁰⁶:

1. **Integracja strukturalno-konfiguracyjna** wyraża się poprzez identyczność znaczenia symboli w składnikach kultury, ich zgodności ze wspólnym wzorem.

¹⁰⁶ W. Jacher, *Zagadnienie integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa-Wrocław 1976, s. 56-63.

2. **Integracja wewnętrznie łącząca** oznacza, iż różne części kultury są między sobą bezpośrednio powiązane.
3. **Integracja logiczna** odnosi się do racjonalizowania obowiązujących norm w kulturze, występujących w niej wierzeń czy systemów prawnych.
4. **Integracja stosowana** służy zaspokajaniu potrzeb poprzez przystosowanie do wymagań funkcjonalnych.
5. **Integracja stylowa** powiązana jest ze sferą estetyki i wyrażana poprzez charakterystyczne zachowania, słownictwo czy sposób bycia.
6. **Integracja porządkująca** pozwala wprowadzić harmonię pomiędzy poszczególnymi elementami kultury, które są ze sobą w konflikcie.

Silna integracja grupy z jednej strony zapewnia jej siłę i ciągłość funkcjonowania. Z drugiej strony silna integracja grupy może doprowadzić zarówno do selekcji jej członków, którzy nie akceptują założeń i norm grupowych, jak również może stanowić źródło konfliktów, dyskryminacji¹⁰⁷.

Na funkcję wewnętrzną kultury wpływają cechy osobowościowe jej członków, rozwiązania organizacyjne i kadra menedżerska¹⁰⁸. Wykorzystanie przez menedżerów funkcji wewnętrznej pozwala budować silną przynależność pracowników do organizacji poprzez wyznaczanie norm, dbałość o spójny przekaz, edukację oraz wspieranie w interpretowaniu rzeczywistości. Dzięki temu członkowie grupy, którą jest organizacja, lepiej rozumieją także odmienności innych grup, a to może im ułatwić nawiązywanie kontaktów wyzwalając organizację z pewnego rodzaju alienacji. Im większa jest świadomość członków organizacji w zakresie wewnętrznej funkcji kultury organizacyjnej, tym rzadziej posługują się oni stereotypami, np. podczas interpretacji znaczeń pewnych sytuacji. To przybliża ich do otwartości w przyjmowaniu informacji z otoczenia.

Kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę wynikającą z jej powiązania z otoczeniem zewnętrznym. E. Schein uznaje, iż w zakresie dopasowania zewnętrznego (**funkcja zewnętrzna**) kultura organizacyjna realizuje pięć funkcji¹⁰⁹:

1. **Pozwala zrozumieć kierunek działania organizacji poprzez określoną misję i strategię.** Organizacje powinny opracowywać strategię firmy opierając ją

¹⁰⁷ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie...*, s. 16.

¹⁰⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 36.

¹⁰⁹ E. Schein, *Organizational Culture: A...*, s. 27, 28.; E. Schein, *Organizational Culture and...*, s. 87-107.

o zdefiniowaną wcześniej misję. Kultura organizacyjna umożliwia zrozumienie misji, strategii oraz celów organizacji przez jej uczestników. Dzieje się tak, ponieważ elementy te są pracownikom komunikowane, wyjaśniane, interpretowane.

2. **Integruje członków organizacji poprzez definiowanie celów.** Staje się to możliwe, ponieważ cele organizacji wywodzą się oraz są ściśle związane z misją, oraz strategią organizacji. Stanowią zatem spójny przekaz określający kierunek, którym organizacja zmierza. Cele przekazywane i wyjaśnianie członkom organizacji sprzyjają zwiększeniu ich poczucia zaangażowania.
3. **Skupia członków organizacji wokół realizowanych celów** poprzez zdefiniowanie sposobów i metod realizowania celów. Tym samym organizacja informuje o preferowanych oraz akceptowalnych metodach działań.
4. **Oferuje członkom organizacji jasne kryteria pomiaru ich pracy.** Ustalane kryteria oceny efektów dają wszystkim członkom organizacji jednakową informację w zakresie oczekiwań co do realizacji przez nich celów organizacji. Dzięki wspólnym kryteriom pomiaru realizacji celów członkowie grupy są w stanie wspólnie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane czy nie, opierając swoje zdanie na wspólnie określonych i obowiązujących zasadach, czyli posługując się takimi samymi kryteriami.
5. W sytuacji konieczności wprowadzenia zmian w organizacji, **umożliwia wprowadzenie korekt, modyfikowanie celów.** Kultura pozwala na rozwój oraz ulepszanie rozwiązań, modyfikowanie strategii. Dzięki kulturze członkowie organizacji poprzez wspólne działania wypracowują sposoby modyfikujące strategię zmian, kierunki oraz metody udoskonalania organizacji.

E. Schein podkreśla znaczenie integracji pracowników w organizacji. Funkcja zewnętrzna dla badacza to oddziaływanie strategii organizacji na jej członków. Klarowna misja nadaje znaczenie i wpływa na strategię, ze strategii i misji wynikają cele organizacji. Aby były one realizowane, pracownicy powinni się z celami utożsamiać oraz znać kryteria oceny ich realizacji. Można zauważyć w tym miejscu, iż kultura łączy cele organizacji z celami pracowników, a także pełni rolę integrującą. E. Schein uważa również, iż wybrane elementy wynikające z funkcji zewnętrznej powinny być znane otoczeniu zewnętrznemu organizacji. Dotyczy to na przykład misji organizacji, która powinna być znana klientom firmy, kandydatom do pracy czy organizacjom kooperującym. Funkcje zewnętrzne

zdefiniowane przez E. Scheina wymieniane są w literaturze podmiotu także przez innych autorów (Por. Koźmiński).

Kultury organizacyjne stale znajdują się w interakcji z otoczeniem zewnętrznym. Wewnętrzne elementy kultury oddziałują na elementy zewnętrzne, a wszelkie zmiany w środowisku zewnętrznym wywierają wpływ na wnętrze organizacji. W taki właśnie sposób klasyfikuje funkcje zewnętrzne L. Zbiegień-Maciąg. Autorka uznaje, iż funkcja zewnętrzna kultury organizacyjnej przejawia poprzez¹¹⁰:

1. **Wpływ uzgodnień wewnętrznych na otoczenie.** Autorka wymienia w tym miejscu funkcje zewnętrzne zaproponowane przez E. Scheina tj. misję oraz strategię organizacji, cele, środki zapewniające realizację tych celów wraz z kryteriami oceny ich realizacji. Autorka podkreśla także możliwości korygowania organizacji wykorzystywane zarówno dla zintensyfikowania szans na rynku, gdy firma funkcjonuje z sukcesem, jak również w sytuacjach kryzysowych, wymagających podjęcia działań naprawczych. Wzorce kultury wywodzące się z organizacji wnikają do otoczenia zewnętrznego, co wpływa między innymi na wizerunek organizacji w jej otoczeniu.
2. **Wpływ czynników wywodzących się z otoczenia.** Ponieważ otoczenie zewnętrzne takie jak środowisko ekonomiczne, prawne, ekologiczne, normy kulturowe danego społeczeństwa oddziałuje na organizację, wymusza na organizacji podejmowanie zmian.

Proponowany przez E. Scheina oraz L. Zbiegień-Maciąg podział funkcji kultury organizacyjnej na funkcję zewnętrzną oraz wewnętrzną oddaje istotę ważności kultury organizacyjnej. Obrazuje jej znaczenie w środowisku wewnętrznym organizacji. Jednocześnie podkreśla istotność roli kultury organizacyjnej, jaką odgrywa ona dla środowiska zewnętrznego oraz, co więcej, jak bardzo otoczenie zewnętrzne wpływa na kształt planowanych i podejmowanych działań przez organizację.

Zainteresowanie funkcjami, które spełnia kultura organizacyjna jest, jak wskazuje literatura przedmiotu, szerokie. Część autorów powieliła interpretację funkcji kultury organizacyjnej za E. Scheinem, czy L. Zbiegień-Maciąg, przedstawiając jednocześnie kolejne istotne funkcje kultury. Ł. Sułkowski rozszerza katalog funkcji kultury organizacyjnej. Zdaniem autora

¹¹⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 37.

kultura organizacyjna pełni funkcję **stymulowania zmian organizacyjnych**¹¹¹. Aby organizacje mogły przetrwać na dynamicznym rynku muszą dostosować się do zmiennych warunków. Kultura powinna wspomagać zmiany oraz wspierać tolerancję niepewności. Kultura jest zatem jednocześnie katalizatorem oraz narzędziem zmian. Pogląd ten podzielany jest przez S. Smoleńskiego. Autor podkreśla, iż funkcją kultury jest stanowienie trzonu, wokół którego powinna rozwijać się organizacja, a zmiana organizacyjna musi oznaczać zaakceptowanie i nauczenie się przez pracowników nowych pożądanych zachowań¹¹². G. Aniszewska oraz I. Gielnicka są zdania, iż funkcją kultury organizacyjnej jest również **zapewnienie członkom organizacji poczucia tożsamości**¹¹³. Kultura zbudowana jest z wielu charakterów, osobowości oraz wartości wyznawanych przez jej członków, a to kształtuje tożsamość organizacji. Zadaniem H. Mintzberga tożsamość stanowi o unikatowości kultury, jednocześnie dając poczucie przynależności jednostkom do konkretnej wspólnoty. Tożsamość odgrywa także dużą rolę w tworzeniu i utrwalaniu pozytywnego wizerunku grupy¹¹⁴. Kultura organizacyjna pełni również funkcję **motywacyjną**. Taką funkcję wskazuje J. Penc¹¹⁵. Kultura właściwie uformowana wyzwala wśród pracowników większe zaangażowanie. Większe zaangażowanie stymuluje pracowników do działania, zwiększa ich motywację do realizacji zadań, niejednokrotnie z poświęceniem, a cele organizacji często traktują jak własne. Interesujące kierunki oddziaływań kultury organizacyjnej opracowali H. Steinmann i G. Schreyögg. Autorzy rozróżniają **pozytywne** oraz **negatywne** oddziaływanie kultury organizacyjnej. Swoje propozycje autorzy odnoszą do silnych kultur organizacyjnych, jednocześnie podkreślając, iż badania prowadzi się przede wszystkim właśnie na silnych kulturach. Pozytywne oddziaływanie kultury organizacyjnej to¹¹⁶:

1. **Ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności.** Kultury przekazują dokładny obraz rzeczywistości, interpretują oraz wyjaśniają sytuacje. Określają ramy codziennych działań organizacji. Funkcja ta jest istotna przede wszystkim w organizacjach, gdzie formalne regulacje są niewystarczające bądź ich nie ma.

¹¹¹ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 60.

¹¹² S. Smoleński, *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Zeszyt 204, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 222.

¹¹³ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 15.

¹¹⁴ M. Czerska, *op. cit.*, s. 17.

¹¹⁵ J. Penc, *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*, WSPol, Szczecino 2010, s. 80.

¹¹⁶ H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 483-485.

2. **Sprawną sieć komunikacyjną.** Organizacje posiadają charakterystyczne dla nich systemy komunikacyjne, które rozpoznawane oraz stosowane są przez ich członków np. poprzez język, symbole, czy specyficzne metody. Dzięki temu sygnały są przekazywane i odbierane w sposób szybki, są bardziej skuteczne aniżeli w komunikacji formalnej.
3. **Szybkie podejmowanie decyzji.** Kultura organizacyjna to wspólne wartości, jednakowo rozumiana wizja, bardzo podobne interpretowanie zdarzeń przez poszczególnych członków organizacji. To wszystko sprzyja uzyskiwaniu jednomyślności podczas podejmowania decyzji, wpływając na szybkość rozwiązywania problemów.
4. **Przyspieszone wdrażanie planów i projektów.** Wspólne przekonania członków organizacji będące elementem kultury organizacyjnej wpływają na dynamikę realizowanych projektów, planów czy programów. Silnie zakorzenione wzorce wspierają proces poszukiwania właściwych rozwiązań.
5. **Małe nakłady na kontrolę.** W organizacjach o silnych kulturach, członkowie są zintegrowani wokół wspólnych celów, znają system norm i zasad postępowania (również system nagród i kar). W takiej kulturze istnieje niewielka potrzeba formalnej kontroli i jest ona sprawowana pośrednio.
6. **Silna motywacja i lojalność.** Kultura organizacyjna poprzez ukierunkowane działania i sposoby myślenia wpływa na zaangażowanie pracowników oraz ich motywację. Motywacja wynika często z przekonania o słuszności rozumienia celu. Pracownicy uzewnętrzniają często swoje zaangażowanie w sposób, który nie budzi wątpliwości.
7. **Stabilność i niezawodność.** Kultura wpływa na rzeczywistość w sposób stabilizujący. Wspólnie podzielana przez uczestników kultury wzorce pozwalają na redukcję obaw dając poczucie bezpieczeństwa. Silne poczucie bezpieczeństwa zapobiega nadmiernym odejściom pracowników z organizacji czyniąc ją np. w aspekcie fluktuacji bardziej stabilną.

Do negatywnych oddziaływań kultury organizacyjnej badacze zaliczają:

1. **Tendencję do zamykania się w sobie.** Ze względu na silne przywiązanie do kultury, jej wartości i zasad w niej obowiązujących członkowie kultury mogą nie być tolerancyjni dla odmienności. Wszelka krytyka może być natychmiast odrzucana.

Kultury mogą stać się „systemami zamkniętymi” co może je ograniczać w postępie i rozwoju.

2. **Blokowanie nowych orientacji.** Ze względu na siłę przywiązania do kultury pojawiająca się zmiana daje poczucie zagrożenia wywołując jednocześnie reakcje oporu wśród uczestników kultury. Nieakceptowane propozycje są zazwyczaj natychmiast blokowane lub po prostu niezauważane.
3. **Barieri we wdrożeniach.** W sytuacjach, gdy nowe rozwiązania znalazły dostęp do procesu decyzyjnego, silna kultura będzie hamowała proces ich wdrożenia. Im zmiana jest większa, bardziej zasadnicza, tym proces jej wdrożenia będzie trudniejszy.
4. **Utrwalanie się tradycyjnych wzorów sukcesu.** Kultury wpływają na emocjonalne przywiązanie dla popartych sukcesami wzorców działania. Kultury wzmacniają sposoby myślenia i działania, które do danego sukcesu doprowadziły. Gdy w organizacji pojawią się nowe, wymagające inwencji projekty, istnieje zagrożenie, iż członkowie organizacji będą posługiwali się znanymi im wzorcami myślenia, które w innych sytuacjach się sprawdzały.
5. **Kolektywna postawa uniku.** Aby zaaprobować nowe idee niezbędna jest otwartość oraz brak uprzedzeń. Kultury ugruntowują swoich członków w ich dotychczasowych przekonaniach, ograniczając tym samym ich autorefleksję. Członkowie organizacji mogą unikać otwartości na inne, nieznanne. Mogą również uznawać argumentację krytyczną za nieuprawnioną.
6. **„Kulturowe myślenie”.** Kulturowe myślenie można porównać do „myślenia zespołowego”. Kultura w pewien sposób wymusza konformizm wśród jej uczestników. Nad swobodnym wyrażaniem sprzeciwów przeważa motywacja do zachowywania norm kulturowych.
7. **Brak elastyczności.** Wymienione w punktach 1 do 6 oddziaływania doprowadzają organizację do usztywnienia, pozbawiają ją zdolności adaptacyjnej. Organizacje powinny być elastyczne, gotowe do wprowadzania zmian – również zmian strategicznych. Funkcjonowanie kultury w utartych schematach, tendencja do zamykania się na informacje oraz działania z zewnątrz stanowi przeszkodę w jej rozwoju.

Im kultura jest silniej zakorzeniona w organizacji, tym wyraźniej mogą ujawniać się przedstawione powyżej jej negatywne oddziaływania. H. Steinmann i G. Schreyögg są także

zdania, iż istnieją przedsiębiorstwa, które pomimo mocno zakorzenionych wartości są otwarte na zmiany i sprzyjają innowacjom¹¹⁷. Za przykład mogą posłużyć organizacje, które w obowiązujących dla nich wartościach reprezentują wartości np. „innowacyjność”, czy „przedsiębiorczość”. Głęboko zakorzenione w kulturze tego typu wartości wręcz wyzwalały wśród jej członków chęć do działania w środowisku zmian i rozwoju. Podchodząc zatem do problemu w ujęciu całościowym można dojść do wniosku, iż pozytywne przejawy kultury mogą przewyższać te negatywne, nie ograniczając organizacji na rynku.

¹¹⁷ *Ibidem*, s. 486.

Rozdział 2. Typologie kultur w zarządzaniu organizacjami

2.1. Koncepcje badań kultury w organizacjach

Zjawisko kultury organizacyjnej jest związane zarówno z naukami społecznymi, jak również z teorią organizacji. G. Burrell oraz G. Morgan wprowadzili klasyfikację podejść badawczych występującą zarówno w naukach społecznych, a także w teorii organizacji wskazując cztery główne paradygmaty¹¹⁸: funkcjonalizm, interpretatywizm, radykalny strukturalizm oraz radykalny humanizm¹¹⁹.

Zgodnie z paradygmatem **funkcjonalistycznym**, społeczeństwo to coś realnego, rzeczywistego wymiernego. Organizacja z kolei charakteryzuje się otwartością, dzięki czemu swobodnie wchodzi w interakcje z otoczeniem. Wnioski po badaniach uwzględniających paradygmat funkcjonalistyczny powinny znajdować zastosowanie w praktyce. Paradygmat **interpretatywizmu** traktuje społeczeństwo, w tym również organizacje jako wytwór powstały na skutek działań jego uczestników. Zadaniem badaczy, w przypadku tego paradygmatu, jest bardziej odkrywanie reguł, na zasadzie których funkcjonuje zarówno społeczeństwo jak i organizacje. Paradygmat **radykalnego strukturalizmu**, podobnie jak funkcjonalistyczny, traktuje społeczeństwo oraz organizacje jako realny byt, który można zbadać oraz opisać. Dodatkowo jednak zwraca się tu uwagę na sytuację człowieka, który może być „zniewolonym” przez społeczeństwo. Rolą nauki jest tutaj pomoc społeczeństwom również tworzącym organizację w wyzwoleniu się od tych ograniczeń oraz zasad. Zgodnie z paradygmatem **radykalnego humanizmu** społeczeństwo oraz organizacje nie funkcjonują w realnej rzeczywistości. Jak zauważa B. Fryzeł: „społeczne tworzenie rzeczywistości odbywa się kosztem ludzi, którzy są więzieni w nierealnym świecie”¹²⁰. Zadaniem badaczy tego paradygmatu jest ukazanie członkom społeczeństwa zagrożeń płynących z sytuacji, w której się znajdują. W kontekście kultury organizacyjnej, badacze będący radykalnymi humanistami będą dążyli do znalezienia narzędzi indoktrynacji oraz socjotechnik pozwalających na manipulowanie kulturą.

¹¹⁸ Paradygmat – znaczenie „paradygmatu” wyjaśnia T.S. Kuhn w swojej książce „Struktura rewolucji naukowych”, pierwszy raz wydanej w 1962 roku. Autor wskazuje, iż paradygmat jest zbiorem praktyk naukowych takich jak prawo, teorie czy pojęcia, a naukowcy tworzący badania oparte na wspólnych paradygmatach, realizują je w oparciu o te same standardy oraz reguły. Zdaniem T.S. Kuhna, istota paradygmatu jest charakterystyczna w nauce normalnej.

¹¹⁹ G. Burrell, G. Morgan, *Social Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, London 1979, s. 22.

¹²⁰ B. Fryzeł, *Kultura Korporacyjna. Poglądy, Teorie, Zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 30.

Analizując literaturę przedmiotu można dostrzec, iż wielu badaczy kultury organizacyjnej w swoich obszarach diagnozy podpira się paradygmatem funkcjonalistycznym. Przykładem mogą posłużyć badania wpływu kultur narodowych na kultury organizacyjne prowadzone przez G. Hofstede, które zostały opisane w dalszej części dysertacji. Również L. Smircich proponuje podejście do badań kultury organizacyjnej. Autorka proponuje podejście badawcze różnicując kultury w zależności od założeń kultury oraz jej roli, jaką pełni w otaczającej ją rzeczywistości. Tabela 4 przedstawia typologie badań kultury organizacyjnej uwzględniając paradygmaty funkcjonalistyczne oraz nefunkcjonalistyczne.

Tabela 4. Typologia badań kultury organizacyjnej

Kultura jako zmienna		Kultura jako metafora rdzenna
Zmienna niezależna	Zmienna zależna	
Zarządzanie międzykulturowe - Narodowe style zarządzania - Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach - Związek efektywności kultury narodowej - Globalizacja kultury organizacyjnej	Kultura przedsiębiorstwa - Zarządzanie kulturą - Związek efektywności i kultury organizacyjnej - Zmiany i klasyfikacje kultur organizacyjnych	Podejście poznawcze - Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze Podejście symboliczne - Organizacja jako wspólne znaczenia i symbole Podejście dramaturgiczne - Ludzie jako aktorzy organizacyjni - Organizacja traktowana jako teatr Podejście interpretatywne - Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstrukt wiadomości Podejście psychodynamiczne - Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji
FUNKCJONALIZM		PARADYGMATY NIEFUNKCJONALISTYCZNE

Źródło: 1. M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 63. 2. Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 166.

W badaniach dotyczących kultury organizacyjnej stosuje się trzy podejścia (za Smircich):

- kultura organizacyjna traktowana jako zmienna niezależna (zewnętrzna);
- kultura organizacyjna traktowana jako zmienna zależna (wewnętrzna);
- metafora rdzenna.

Podejście pierwsze traktujące kulturę organizacyjną jako zmienną niezależną (zewnętrzną) jest charakterystyczne dla badań międzykulturowych. Uznaje się, iż właściwości otoczenia zewnętrznego organizacji silnie wpływają na kulturę organizacyjną. Otoczenie zewnętrzne w tym przypadku to społeczeństwo danego kraju. W takiej sytuacji istnieje możliwość transferu kultury od społeczeństwa, narodu do organizacji. Badania prowadzone w ramach tego podejścia opierają się na podobieństwach i różnicach w sposobie zarządzania organizacjami w różnych krajach. Badacze uznają, iż zarówno struktura organizacyjna, jak i wyniki biznesowe danej organizacji mogą być wyjaśniane poprzez uwzględnienie specyficznych dla kultury danego regionu czy kraju cech¹²¹. W badaniach szczególnie uwzględnia się możliwość zwiększania efektywności zarządzania w organizacji.

W przypadku kultury organizacyjnej traktowanej jako zmienna zależna (wewnętrzna) zakłada się, iż kultura powstaje w samych organizacjach i jest ona w pewien sposób zindywidualizowana dla każdej z nich. W tych organizacjach powstaje ich tożsamość kulturowa. Badania dotyczą głównie typologii kultury oraz jej związku z efektywnością całej organizacji wraz z jej wszystkimi procesami. W tym podejściu kultura organizacyjna traktowana jest jako twór powstały na skutek działania otoczenia wewnętrznego organizacji.

Kultura organizacyjna rozumiana jako rdzenna metafora jest trzecim sposobem, wykorzystywanym przez badaczy. Ten sposób przeprowadzanych badań powoduje, że wychodzi się poza instrumentalne rozumowanie organizacji, a kultura jest utożsamiana z samą organizacją. Organizacje rozumiane są jako działania symboliczne, przedsięwzięcia poznawcze, wyrażane w formie ludzkich działań. Badania kultury organizacyjnej w tym podejściu polegają głównie na prowadzeniu obserwacji w celu zrozumienia jej i poznania. Badania nie dotyczą ani diagnozy ani jej oceny.

Badania kultury organizacyjnej jako zmiennej niezależnej, jak i zmiennej wewnętrznej interpretowane są w kategoriach paradygmatu funkcjonalistycznego. Kultura wywiera wpływ na procesy zarządzania w organizacjach (zmienna niezależna) oraz kultura powstaje

¹²¹ J. Wiśniewska-Mikosik, *Metodyka badań nad kulturą organizacyjną*, [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014, s. 81.

wewnątrz organizacji dzięki temu, iż organizacje same mogą ją kształtować (zmienna wewnętrzna). Rozumienie kultury jako rdzennej metafory opiera się na paradygmatach niefunkcjonalistycznych, a same badania stają się bardziej wymagające i trudniejsze. W przypadku paradygmatów niefunkcjonalistycznych nie ma możliwości stosowania zmiennych zależnych i niezależnych, a metody badań są słabiej weryfikowalne.

2.2. Typologie kultur wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera

2.2.1. Typologie kultur narodowych

W latach 80. oraz 90. XX wieku, F. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner przeprowadzili wśród przedstawicieli międzynarodowej kadry menedżerskiej badania nad kulturą w biznesie. Badania przeprowadzone przez autorów wpisują się w paradygmat funkcjonalistyczny i uwzględniają kulturę postrzegając ją jako zmienną niezależną (zarządzanie międzykulturowe). Rezultatem prowadzonych prac jest diagnoza wraz z analizą zagadnień kulturowych między innymi w zakresie zarządzania organizacjami, w tym organizacjami międzynarodowymi. Autorzy powołując się na E. Scheina (1985) podkreślają, iż „kultura to sposób, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy”¹²². W związku z takim rozumieniem kultury¹²³ i wynikami przeprowadzonych badań, autorzy wykazali, iż mieszkańców różnych krajów różnicuje podejście do rozwiązywania problemów, które wynikają z: relacji z ludźmi, podejścia do czasu oraz podejścia do otoczenia¹²⁴. Badacze zaproponowali więc rozpatrywanie kultury w konkretnych trzech kategoriach: 1. Stosunek do ludzi, 2. Stosunek do czasu, 3. Stosunek do otoczenia.

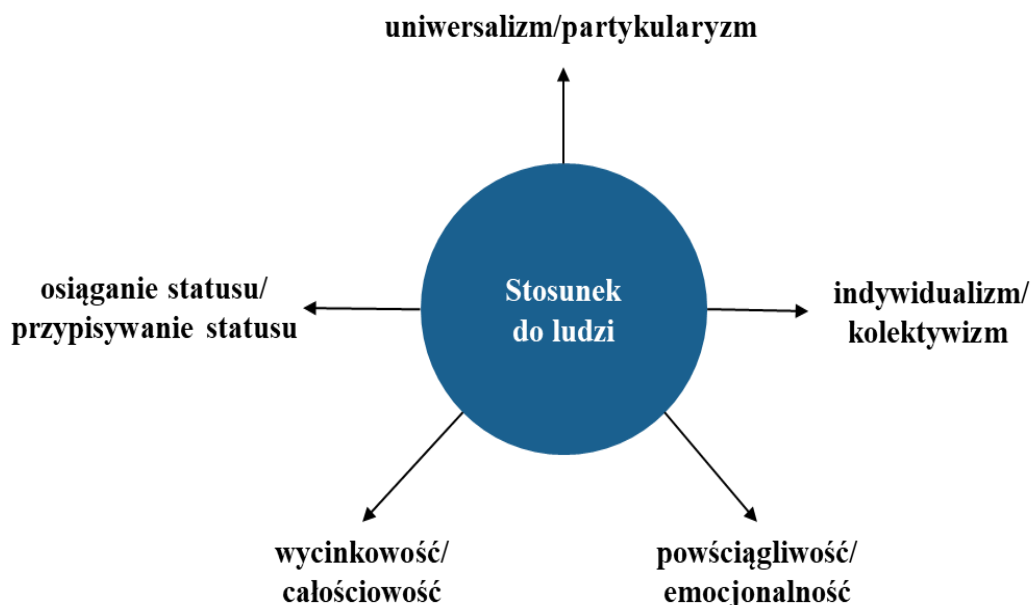
Kategorię „stosunek do ludzi” reprezentuje typologia pięciu wymiarów kultury zdefiniowanych przez badaczy. Rysunek 7 przedstawia te wymiary kultury.

¹²² F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 19.

¹²³ Autorzy w tym miejscu rozpatrywali kulturę jako pojęcie, nie kulturę organizacyjną.

¹²⁴ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997, s. 8.

Rysunek 7. Stosunek do ludzi: wymiary wg. F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera



Źródło: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 45-144.

F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner są zdania, iż pięć wymiarów kultury opisujących stosunki międzyludzkie powoduje silne oddziaływanie na prowadzenie biznesu i zarządzanie¹²⁵.

Uniwersalizm-partykularyzm dotyczy podejścia w przestrzeganiu przez ludzi obowiązujących norm, czy ustalonych zasad i prawa. W kulturach uniwersalistycznych obowiązujące zasady i prawo powinny być przez każdego przestrzegane w taki sam sposób. Kultury partykularystyczne zakładają większą elastyczność. Tu przyjmuje się, iż wartości są ważniejsze aniżeli obowiązujące zasady, a każdą sytuację związaną z relacjami między ludźmi rozpatruje się traktując ją indywidualnie. Za bardziej istotne od reguł i norm uznawane są zobowiązania jako pochodne z relacji międzyludzkich. Procesy globalizacji wzmacniają myślenie uniwersalistyczne na rynkach sprzedaży produktów. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner są zdania, iż ubocznym efektem takiej sytuacji może być przekonanie menedżerów zarządzających, iż np. metody zarządzania pracownikami w organizacji powinny także mieć charakter uniwersalny¹²⁶. W organizacjach mających wymiar uniwersalistycznych istotnym jest przestrzeganie umów, realizacja zadań zgodnie z wytycznymi, gdzie pracownicy mają przekonanie, iż rozwiązania obowiązujące w ich organizacjach mogą się sprawdzić

¹²⁵ *Ibidem*, s. 45.

¹²⁶ *Ibidem*, s. 56.

w każdej innej organizacji i warunkach. Organizacje w kulturach partykularystycznych nastawione są na relacje międzyludzkie, a umowy i kontrakty nie muszą być bezwzględnie przestrzegane (warunkuje to np. aktualna, odmienna sytuacja partnera umowy)¹²⁷.

Indywidualizm-kolektywizm to wymiar, który określa nie tylko relacje pomiędzy grupą a jednostką, ale także znaczenie samej jednostki w grupie i jej zobowiązania względem niej. Badaniem tego wymiaru zajmował się także G. Hofstede. Uznaje się, iż w kulturach indywidualistycznych jednostka jest w stanie najlepiej zatroszczyć się o swój interes. Kultury kolektywistyczne traktują, iż sukces jednostki powstaje w wyniku zaangażowania całej grupy, a interes ogółu jest ważniejszy niż cele jednostkowe. Taka sytuacja ma przełożenie na zarządzanie w organizacjach. Wyraża się ona w procesach zarządzania personelem obejmujących np. aspekty motywacyjne. Przykładem może posłużyć dylemat w wyborze sposobu ustanawiania celów i ich rozliczania, czy w podejściu do egzekwowania odpowiedzialności za realizowane zadania, projekty i inne aktywności (indywidualnie bądź grupowo). W kulturach bardziej indywidualistycznych organizacje są pewnego rodzaju „narzędziami”, które powstały, aby realizować cele właścicieli, jednocześnie służąc pracownikom i klientom. Obowiązki pracowników są jasno określone. W takich organizacjach występuje współpraca, służy ona jednak realizacji celów partykularnych. Organizacje kultur kolektywistycznych nie są traktowane instrumentalnie (jako narzędzie do realizacji indywidualnych celów), jak twierdzą autorzy: „organizacje (...) są porównywane do wielkiej rodziny, społeczności albo klanu, który się rozwija, dba o swoich członków (...)”¹²⁸. W tym przypadku nie rozpatruje się organizacji jako źródła dającego spełnienie jednostkom. Bardziej postrzega się organizacje jako takie, które same w sobie są wartościowe.

Powściągliwość-emocjonalność. Wymiar ten odnosi się głównie do przyzwolenia na akceptację zachowań ekspresyjnych bądź jego braku. Kultury powściągliwe traktują nadmierne przejawianie uczuć jako brak profesjonalizmu. Emocje w tych kulturach są kontrolowane oraz tłumione, a zakres ich okazywania jest często elementem obowiązujących zasad społecznych¹²⁹. W kulturach emocjonalnych ludzie wyrażają swoje emocje w sposób bardziej swobodny, ekspresyjny. Dotyczy to zarówno w komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. Znaczenie tego wymiaru przejawia się w sposób szczególny w procesach komunikacji międzyludzkich w organizacjach. Aspekt ten porusza także

¹²⁷ M. Rozkwitalska, *Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata*, „Organizacja i kierowanie”, nr 2(128), 2007, s. 38.

¹²⁸ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 84.

¹²⁹ *Ibidem*, s. 90.

R. Gesteland, który w zaproponowanej przez siebie typologii kultur także wyróżnia podobny wymiar definiując go jako kultury „ekspresyjne vs powściągliwe”. R. Gesteland uznaje, że w kontaktach biznesowych ważne są nie tylko słowa, ale także wszelkie zachowania parawerbalne i niewerbalne np. głośność i ton wypowiedzi, znaczenie ciszy, dystans interpersonalny, dotykanie się intensywność kontaktu wzrokowego, sposób witania się¹³⁰. Zarówno powściągliwość jak i emocjonalność wpływa na sposoby zarządzania w organizacji. Za przykład może posłużyć proces podejmowania decyzji, który w kulturach powściągliwych przejawia się jako bardziej przemyślany, oparty na racjonalnych przesłankach. W przeciwieństwie do kultur bardziej emocjonalnych, gdzie emocje mogą wywierać wpływ na podejmowane, czasem nagłe, decyzje.

Wycinkowość-całościowość pozwala zobrazować jak dalece dana osoba jest w stanie dopuścić innych do poszczególnych obszarów swojego życia. Wymiar ten przejawia się także w stopniu zaangażowania w relacjach z drugim człowiekiem. W kulturach wycinkowych nawiązywanie stosunków służy określonej celowi. Jednostki kierują się zasadami i postawami wysoce moralnymi. Dla kultur całościowych z kolei istotnym jest zachowywanie się w sposób taktowny przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu relatywizmu moralnego. W kulturach wycinkowych sprawy zawodowe są odgraniczane od prywatnych, a przełożony w środowisku poza organizacją traktowany jest na równi z pozostałymi osobami. W kulturach całościowych przełożonych (autorytety) traktuje się poza organizacją w taki sam sposób jak podczas codziennych relacji zawodowych.

Osiąganie statusu-przypisywanie statusu. Ten wymiar kultury jest odniesieniem do zajmowanego miejsca w hierarchii społecznej i sposobu, w jaki osoba to miejsce zajęła. Status osiągnięty jest efektem tego „co się zrobiło” (status osiągnięto poprzez rzeczywiste dokonania). Status przypisany występuje wówczas, gdy osiągnięcia uzyskuje się poprzez to „kim się jest” (wiek, płeć, przynależność do danej klasy społecznej, powiązania rodzinne). Przełożenie tego wymiaru na organizacje może wyrażać się np. w sposobie dokonywania ocen pracowników. W kulturach o statusie osiągniętym do oceny pracownika bierze się pod uwagę rzeczywiste wyniki jego pracy. W kulturach o statusie przypisanym w procesie oceny dużą rolę odgrywać może wiek czy pochodzenie społeczne.

Drugą kategorią wymienianą przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera jest „stosunek do czasu”, a w niej zaproponowany kolejny wymiar - **kultury sekwencyjne i synchroniczne**.

¹³⁰ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 68-84.

W kategorii czasu autorzy podnoszą aspekt orientacji społeczeństw na przeszłość, teraźniejszość oraz przyszłość, jak również sposobu w jaki traktuje się czas. Zdaniem autorów istnieją dwie perspektywy związane z pojmowaniem koncepcji czasu. Czas to ciąg zdarzeń, które występują, ale przemijają. Wtedy mówimy o czasie pojmowanym jako sekwencyjny. Czas można także postrzegać jako pewien ruch synchroniczny, gdzie przeszłość, teraźniejszość oraz przyszłość stanowią całość¹³¹. W wymiarze **kultury sekwencyjnej** w organizacjach ceni się punktualność oraz terminowość w realizowaniu zadań. Znaczenia mają harmonogramy i ich przestrzeganie. W **kulturach synchronicznych** nie przykładana jest aż takiej wagi do punktualności, a terminy spotkań ustalane są orientacyjnie. Harmonogramy są bardziej podporządkowane relacjom międzyludzkim, a nie terminom. Przyglądając się kategorii wymiaru kultury związanej ze stosunkiem do czasu, zaproponowanej przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, można dostrzec podobieństwa do koncepcji E. Halla. Uwzględniając czas, E. Hall różnicuje kultury na monochroniczne, cechujące się dbałością o planowanie oraz przestrzeganie kolejności realizowanych zadań oraz na polichroniczne, gdzie dopuszcza się możliwość realizowania kilku zadań jednocześnie, a o relacje międzyludzkie dba się w sposób szczególny¹³².

Ostatnia wskazana przez autorów kategoria, zgodnie z którą zdaniem badaczy należy rozpatrywać kulturę, to stosunek do otoczenia, który wyraża się podziałem kultur na **wewnątrzsterowne i zewnątrzsterowne**. Autorzy podkreślają, iż ważnym aspektem wyrażanym w kulturach jest stosunek społeczeństwa do środowiska naturalnego i odnoszą to na grunt organizacji. Uważa się, iż w **kulturach wewnątrzsterownych** człowiek ingeruje w środowisko, kontroluje je oraz wykorzystuje dla własnych potrzeb. W takiej kulturze, w organizacjach, pracownicy koncentrują się na sobie, a zmiana wywołuje niepokój (wiąże się to z poczuciem utraty kontroli). Organizacja negatywnie reaguje na wpływ otoczenia zewnętrznego. Wymiar **kultury zewnątrzsterownej** opisuje społeczeństwo, które podporządkowuje się środowisku naturalnemu, ponieważ stanowi jego część. W organizacjach postawy pracowników są elastyczne a zmiany traktowane są w sposób naturalny i spokojny. Dodatkowo organizacje zewnątrzsterowne dążą do współpracy z otoczeniem zewnętrznym.

F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner badając kultury narodowe oraz ich wpływ na organizacje, posłużyli się typologią opisaną powyżej. Badacze skoncentrowali się na trzech

¹³¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 146.

¹³² E.T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 2001, s. 26.

kategoriach uznając, iż mają one zdecydowany wpływ na społeczeństwa. Zdaniem autorów badanie kultur uwzględniając aspekt relacji międzyludzkich, sposób postrzegania czasu oraz koegzystencji (bądź jej brak) z otoczeniem świadczy o specyfice i charakterze społeczeństw.

Dzięki wyróżnionym typologiom w ramach tych trzech kategorii badacze starają się dowieść, iż wpływ kultur narodowych przenika i wywiera wpływ na zarządzanie w organizacjach. Podsumowanie wpływu poszczególnych typologii kultury na organizację przedstawia Tabela 5.

Tabela 5. Wpływ wymiarów kultury narodowej na organizacje wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera

Wymiar kulturowy			Kategoria
Wpływ na organizację	Uniwersalizm	Partykularyzm	stosunek do ludzi
	Skupianie się bardziej na zasadach niż na stosunkach międzyludzkich.	Skupianie się bardziej na stosunkach międzyludzkich niż na zasadach.	
	Należy działać sprawiedliwie traktując wszystkie podobne przypadki w ten sam sposób.	Należy działać sprawiedliwie traktując wszystkie przypadki w zależności od ich szczególnych cech.	
	Indywidualizm	Kolektywizm	
	Ludzie samodzielnie osiągają cele i ponoszą osobistą odpowiedzialność.	Ludzie osiągają cele grupowo, co zakłada zbiorową odpowiedzialność.	
	Dobrze jest wprowadzić metody motywacji indywidualnej takie jak płaca za wyniki, indywidualne oceny, zarządzanie przez cele.	Należy zwracać uwagę na ducha koleżeństwa, morale i zawartość.	
	Powściągliwość	Emocjonalność	
	Ludzie nie ujawniają tego, co czują lub co myślą.	Ludzie ujawniają myśli i uczucia werbalnie i niewerbalnie.	
	Należy pamiętać, iż drobne oznaki zadowolenia bądź frustracji są niewspółmierne do odczuwanych emocji.	Wskazane jest tolerowanie zachowania emocjonalnego, nieobrażanie się. Należy tonować jego znaczenie.	
	Wycinkowość	Całościowość	
	Bezpośredniość, konkretność. Nawiązanie stosunków służy określonej celowi.	Powściągliwość, krążenie wokół tematu. Nawiązywane stosunki są pozornie niezwiązane z konkretną sprawą.	
	Zarządzanie jest osiąganiem celów i określonych standardów, co jest odpowiednio nagradzane.	Zarządzanie jest stale ulepszanym procesem, dzięki któremu poprawia się jakość.	
	Status osiągnięty	Status przypisany	stosunek do czasu
	Używa się tytułów jedynie, gdy wiążą się one z wiedzą potrzebną przy wykonywaniu danego zadania.	Tytułami posługuje się na co dzień, szczególnie jeśli dzięki temu łatwiejsze jest określenie statusu w organizacji.	
	Szacunek dla dyrektora wynika z jego wiedzy i umiejętności.	Szacunek dla dyrektora wynika z jego wyższej rangi.	
	Orientacja sekwencyjna	Orientacja synchroniczna	stosunek do otoczenia
	Pracownicy czują się nagrodzeni i spełnieni osiągając zaplanowane, przyszłe cele, jak w zarządzaniu przez cele.	Pracownicy czują się nagrodzeni i spełnieni, kiedy osiągną lepsze stosunki z przełożonymi.	
	Karierę pracownika planuje się razem z nim kładąc nacisk na poszczególne etapy, które powinno się osiągać w określonym czasie.	Należy omawiać z pracownikiem jego aspiracje w powiązaniu z działalnością firmy określając w jaki sposób można je zrealizować.	
	Wewnątrzsterowność	Zewnątrzsterowność	
	Należy uzyskać akceptację jasnych celów i uznanie ich za własne.	Należy doprowadzić do zgodności celów różnych osób.	
	Dobrze jest otwarcie dyskutować w razie braku zgody i rozwiązywać konflikty.	Dobrze jest dać ludziom czas i możliwość spokojnego rozwiązywania konfliktów.	
	Konflikty świadczą o determinacji wszystkich pracowników.	Konflikty wprowadzają zamęt.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 67-187.

Znajomość typologii kultur narodowych i ich wpływu na organizacje jest aspektem istotnym z punktu widzenia menedżerów zarządzających. Wykorzystanie wiedzy nt. preferencji danego społeczeństwa ułatwia stosowanie właściwych rozwiązań w zakresie zarządzania organizacjami i – co ważne, powinno być wykorzystywane w wyborze metod zarządzania personelem. Stosowanie rozwiązań adekwatnych do preferencji społeczeństwa pozwala ostatecznie kształtować politykę personalną w sposób maksymalnie przyczyniający się do zwiększenia efektywności organizacji.

2.2.2. Typologie kultur organizacyjnych

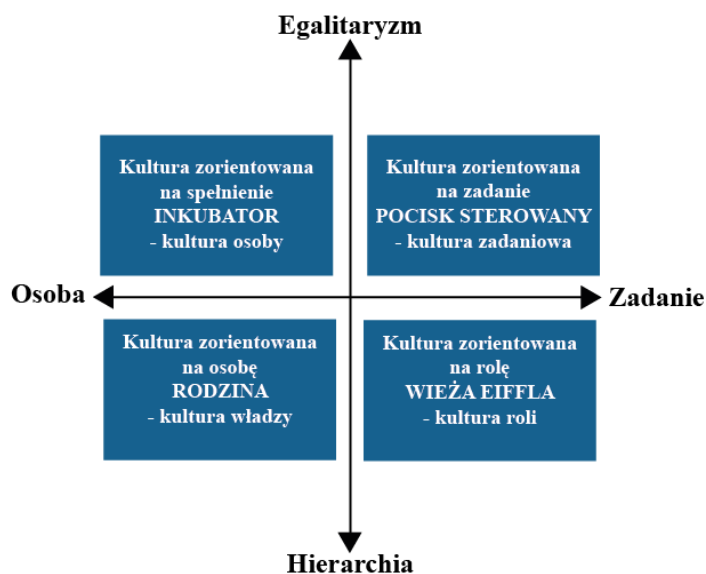
Badania F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera dowodzą, iż na sposób, w jaki organizacje są kierowane wraz z ich wszelkimi wewnętrznymi uwarunkowaniami impakt wywierają kultury narodowe. Takie rozumowanie jest bliskie paradygmatowi funkcjonalistycznemu przy jednoczesnym potraktowaniu kultury organizacyjnej jako zmiennej niezależnej (za Smircich)¹³³. Sami autorzy uważają, że: „kulturę organizacyjną kształtują nie tylko technologie i rynki, ale także preferencje kulturowe przełożonych i podwładnych”¹³⁴. Zdaniem badaczy na „kształt” kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w szczególności sposób oddziałują trzy atrybuty struktury organizacyjnej¹³⁵: 1. Ogólne relacje między zatrudnionymi i ich organizacją, 2. Poziomy lub hierarchiczny system władzy, określający miejsce przełożonych i podwładnych, a także 3. Ogólne poglądy zatrudnionych na temat przeznaczenia organizacji, jej celu i zamierzeń oraz roli poszczególnych pracowników w ich realizacji. Ostatecznie autorzy proponują dwuwymiarową typologię kultur organizacyjnych, która nawiązuje do koncepcji G. Hofstede. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner krzyżując dwa wymiary egalitaryzm-hierarchia oraz orientacja na osobę-orientacja na zadanie, wyodrębnili cztery typy kultur organizacyjnych nadając im metaforyczne określenia. Typologię kultur organizacyjnych koncepcji F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera przedstawia Rysunek 8.

¹³³ L. Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 28, No 3, Organizational Culture, 1983, s. 339-358.

¹³⁴ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 188.

¹³⁵ *Ibidem*, s. 189.

Rysunek 8. Typologie kultur organizacyjnych wg F. Trompenaarsa i Ch Hampden-Turnera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: 1. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 25. 2. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 190-207.

Kultury organizacyjne ujęte na Rysunku 8 różnicują dwa wymiary. Kultury te mogą być bardziej hierarchiczne lub egalitarne, jak również mogą być bardziej ukierunkowane na osobę lub na zadanie. Autorzy podkreślają, iż każdy zaproponowany przez nich typ kultury jest modelem idealnym, jednakże praktyka pokazuje, iż najczęściej spotyka się modele, które nakładają się na siebie lub mieszają z wyodrębnieniem jednej kultury dominującej¹³⁶. Osadzenie przez badaczy czterech typów kultur organizacyjnych w dwóch wymiarach, pozwala różnicować te kultury między sobą pod względem wpływu cech charakterystycznych dla narodów, ale także pod względem wielu aspektów rozumianych jako zarządzanie, a występujących wewnątrz organizacji. Dla celów niniejszej dysertacji wybrano jedenaście wskazanych przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera obszarów, względem których zostaną opisane modele kultury organizacyjnej autorstwa badaczy. Są to: postawa wobec władzy, postawa wobec pracowników, styl zarządzania, hierarchie, motywowanie, uczenie się, podejście w myśleniu, kontrola, krytyka, konflikt, motto lub hasło. Obszary te uwzględniono także w badaniu empirycznym, a wyniki zostaną omówione w dalszej części dysertacji.

¹³⁶ *Ibidem*, s. 19.

Kultura rodziny. Zdaniem badaczy wysoce prawdopodobny jest fakt, iż ten rodzaj kultury jest najstarszym typem kultury organizacyjnej. Wiele firm rozpoczyna swoją działalność jako przedsięwzięcia rodzinne, choć docelowo często przekształcane są w spółki giełdowe¹³⁷. Kultura rodziny jest hierarchiczna. Pomiędzy właścicielami (i/lub zarządzającymi), a pracownikami istnieje wiele pośrednich szczebli zarządzania. Jednocześnie model kultury rodziny zorientowany jest na osobę, a „to kim jesteś jest ważniejsze od tego co robisz”¹³⁸. **Postawa wobec władzy.** Przywódcą jest osoba, która ustala zasady, modeluje postawy. Jego zdanie liczy się bez względu na obiektywne przesłanki. Władza jest postrzegana za coś naturalnego i nie zależy od wykonywanych zadań, a od przypisanego statusu. Podwładni postrzegają swoich przełożonych jako autorytety i osobowości, jednocześnie przypisując im zasługi za zrealizowane zadania. Uznaje się, iż współczesne koncepcje mentoringu i coachingu wywodzą się z takiego ideału rodziny. W kulturze rodziny organizacja jest czuła na zmienność warunków otoczenie przede wszystkim, gdy zagraża ona pozycji władzy. **Postawa wobec pracowników** przejawia się głównie poprzez traktowanie ich przez władzę jako członków rodziny, zapewniając im jednocześnie rodzinną atmosferę. Dzięki temu pracowników łączy z organizacją silna więź. Członkowie tej kultury działają jednomyślnie, a karą staje się wykluczenie z „rodziny”. **Styl zarządzania** charakteryzuje się zarządzaniem przez wzajemność, gdzie bardziej istotnym staje się realizowanie zobowiązań w stosunku do współpracowników aniżeli zadań. W kulturze rodziny unika się zarządzania przez cele, a skupia się bardziej na zarządzaniu przez podmiot. Występuje tu mały priorytet sprawności (ukierunkowanie na dobre wykonywanie zadań) i duży priorytet skuteczności (robienie właściwych rzeczy). **Hierarchie** w organizacji są konieczne, ponieważ każdy pracownik powinien wiedzieć, kto jest jego przełożonym. Osoby ustawione wyżej w hierarchii darzy się szacunkiem. Struktury organizacyjne typu macierzowego nie są akceptowane, ponieważ nie akceptuje się podwójnego podporządkowania. Brak takiej akceptacji wynika z nietolerancji podporządkowania z jednej strony jednemu przełożonemu, z drugiej strony innemu przedsięwzięciu i często na czas realizacji tego przedsięwzięcia innemu przełożonemu. Taka sytuacja utrudnia okazywanie oczekiwanej całkowitej lojalności jednemu z nich. **Motywowanie.** Uznaje się, iż pracownicy bardziej aniżeli płacy za wyniki potrzebują wyrazów uznania od przełożonych. Nagrodą dla pracownika jest zatem akceptacja jego

¹³⁷ F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 193.

¹³⁸ *Ibidem*, s. 193.

działań przez przełożonego oraz wzajemne relacje. Pracowników motywuje się doceniając ich lojalność i towarzyskość. Duże znaczenie dla wysokiej motywacji ma uzyskana pozycja człowieka „godnego zaufania”. Na awans mogą wpłynąć bardziej więzi pokrewieństwa aniżeli kwalifikacje. W kulturze rodziny aspekt rozwoju - **uczenie się** - to bardziej koncentrowanie się na wykorzystywaniu intuicji, niż na wiedzy książkowej. W procesie poznawania bardziej wykorzystuje się metody prób i błędów, a mniej hipotezy i dedukcję. Szkolenia, coaching czy mentoring są uznawane za istotne formy pozyskiwania wiedzy, jednak same w sobie nie stanowią wyzwania. Jeśli mają zastosowanie w stosunku do pracownika, to tylko dlatego, iż „rodzina” tak zdecydowała. Ważniejsze jest „kto coś robi, od tego co się robi”¹³⁹. **Podejście w myśleniu** charakteryzuje intuicja i jest ono bardziej holistyczne. Analizując problem przygląda się mu pod różnym kątem świadomie poszukując wielu, alternatywnych dla rozwiązań. Podstawą **kontroli** jest oddziaływanie na pracowników przez osoby, które darzone są głębokim szacunkiem. Można powiedzieć, iż wykorzystywana jest presja społeczna, ponieważ to te osoby podejmują próby wpływu na pracowników. Zdarza się często, iż następuje to podczas prywatnych spotkań. Znaczenie odgrywają także normy grupowe, wyznaczające kierunek działań, jednocześnie definiując granice tych działań. **Krytyka** w kulturze rodziny wiąże się z „utrata twarzą”. Jest zatem problemem delikatnym. Krytykę można ujawnić dopiero wówczas, gdy uzyska się na to zgodę i rzadko głosi się ją publicznie. Gdy problem krytyki dotyczy władzy stanowi to problem szczególnie, ponieważ „utrata twarzą” przez autorytet zagraża utrzymaniu spójności całej grupy. Kultura rodziny dobrze radzi sobie w sytuacjach niepewnych, ponieważ ryzyko jest rozkładane na poszczególnych członków kultury. Gdy jednak wewnętrzne **konflikty** wpływają na blokowanie koniecznych zmian władza podejmuje działania. Konflikty są wówczas kontrolowane poprzez interwencję przełożonych, a sam sposób podejścia w rozstrzyganiu sporów uzależniony jest od umiejętności danego przywódcy. Zdaniem F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera każdą kulturę organizacyjną można wyrazić posługując się mottem lub hasłem. Dla kultury rodziny **motto lub hasło** to harmonia. Harmonia obrazuje organizację jako rodzinę, z jej rodzinnymi wartościami, dbałością o jej członków oraz szanującą „ojca” lub „matkę”. Znaczenie harmonii to także ukierunkowanie na osobę, gdzie istotę stanowi głębokie zainteresowanie jej indywidualnymi potrzebami.

Kultura wieży Eiffla. Kultura ta przypomina model opisany przez M. Webera. Zdaniem autora organizacja, która jest gotowa najefektywniej realizować cele uwzględnia

¹³⁹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 197.

istotę kompetencji jako wyznacznika właściwej realizacji zadań, jest oparta na hierarchii, czyli opisanych podległości służbowych i zakresów obowiązków. To także organizacja, w której dokumentuje się działania i procesy, a podstawą zatrudnienia jest mianowanie pracowników polegające na wyborze pracownika najbardziej kompetentnego do realizacji danego zadania. W takiej organizacji występują jasno opisane reguły postępowania¹⁴⁰. Model kultury wieży Eiffła przyjęty został również zarówno przez F. Taylora, jak i H. Forda¹⁴¹. Ze względu na szczegółowe instrukcje oraz dokładne opisy zadań, założenia kultury wieży Eiffła pozwalają na dokładną realizację poszczególnych czynności. W firmach produkcyjnych o kulturze wieży Eiffła realizacja zadań jest doskonale zorganizowana. W organizacjach o specyfice pracy biurowej (zbiurokratyzowanych) założenia tej kultury pozwalają na precyzyjne i szczegółowe wykonywanie rutynowych zadań. Charakterystyczną cechą kultury wieży Eiffła jest zorientowanie na zadania. Zadania są precyzyjnie komunikowane, a nad ich realizacją czuwają przełożeni. Kultura wieży Eiffła jest stabilna, rutynowa, a więc bezpieczna. **Postawa wobec władzy** charakteryzuje się tym, iż stanowiska kierownicze postrzegane są jako funkcje, a nie osoby. Status związany z posiadaniem władzy ogranicza się do miejsca pracy. Poza pracą relacje między kierownikiem, a pracownikiem mogą już być mniej formalne. W kulturze wieży Eiffła istnieje duży dystans władzy, a sama władza wyłania się z odgrywanej roli. Przełożeni mają władzę, ponieważ ustalone i znane wszystkim reguły sankcjonują ją. Rolą przełożonego jest instruowanie pracowników, a podwładni słuchają swoich szefów. **Postawa wobec pracowników.** Pracownicy w organizacji postrzegani są jako „zasoby ludzkie”, podobnie jak pozostałe zasoby np. kapitałowe czy gotówkowe. Określone w organizacji reguły powodują, iż pracownicy znają je i całkowicie się im podporządkowują. Należy także postępować ściśle z obowiązującymi procedurami, a każdy pracownik posiada szczegółowy opis stanowiska pracy. **Styl zarządzania** w kulturze wieży Eiffła, to styl zorientowany na realizację celu (zadania), który jednocześnie nie jest powiązany z pragnieniami jednostek związanymi z posiadaniem władzy. W kulturze wieży Eiffła uważa się, iż takie podejście stanowiłoby ryzyko, podczas którego ambicje osobiste przekładano by nad dobro publiczne. Styl zarządzania sprawia, iż bardzo duże znaczenie przywiązuje się do terminów oraz harmonogramów realizowanych zadań. Występuje tu bardzo duża formalizacja ról, obowiązków. Z jednej strony porządkuje to organizację, z drugiej jednak strony tak wysoki

¹⁴⁰ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo, Zarys Socjologii Rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002, s. 162-163.

¹⁴¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26.

stopień sformalizowania przeszkadza w płynnym przeprocesowaniu zmian. Styl zarządzania polega także na wypełnianiu z góry określonych zadań, ujętych w opisie stanowiska. Organizacja o kulturze wieży Eiffla bardzo mocno koncentruje się na środkach prowadzących do realizacji celu, pomijając czasem istotę samego celu. **Hierarchia** charakteryzuje się dużym dystansem. Poszczególne szczeble w hierarchii spełniają funkcję spajania szczebli, które umiejscowione są poniżej. Istnieje biurokratyczny podział pracy pomiędzy poszczególnymi funkcjami i stanowiskami. Zadania są zrealizowane zgodnie z planem, jeśli każdy pracownik realizuje przypisane do swojego stanowiska zadania. Przełożony przekazuje cel i posiada prawną podstawę do przekazywania informacji, co należy zrobić i w jaki sposób. Każda rola w hierarchii jest opisana i uwzględnia oprócz zakresu zadań jej złożoność, stopień odpowiedzialności czy wysokość wynagrodzenia. W kulturze wieży Eiffla **motywowanie** polega na otrzymywaniu nagród pieniężnych za realizację zadań wykraczających ponad ustalone normy, a stabilność środowiska dodatkowo daje poczucie bezpieczeństwa. Kariera w takiej organizacji związana jest z przyrostem kwalifikacji zawodowych, a pracowników ocenia się między innymi na podstawie wyników. Uznaje się, iż ocena pracowników powinna być obiektywna, a nie jest to możliwe, jeśli w relacjach z pracownikiem odczuwa się szczególną więź (co jest naturalne dla kultury rodziny). Do organizacji zatrudnia się pracowników ściśle odpowiadających wymaganiom stanowiska stosując kryteria obiektywnie. Na podobnym podejściu bazuje się podczas procesów awansowania. W kulturach wieży Eiffla ceni się kompetencje oraz związane z nimi formalne tytuły. **Uczenie się** to przyswajanie wiedzy i umiejętności np. poprzez szkolenia i służy podnoszeniu kwalifikacji po to, aby pasować do danej roli oraz aby móc awansować na wyższe stanowisko. Zdobytą wiedzę wykorzystuje się do realizacji codziennych zadań. **Podejście w myśleniu** charakteryzuje się logiką i analizą. Do rozwiązywania codziennych spraw podchodzi się w sposób racjonalny z ukierunkowaniem na ich skuteczne rozwiązanie. W organizacji powinno trzymać się ustalonych procedur, które są zrozumiałe dla wszystkich jej członków. Istotnym jest także kierowanie się obiektywnymi kryteriami, którym podporządkowują się wszyscy pracownicy. W kulturze wieży Eiffla **kontrola** sprawowana jest poprzez użycie obowiązujących zasad, systemów, obowiązujących praw i obowiązków oraz prawnych procedur. Kontrolę sprawuje uprawniona do tego władza. Dzięki wysoce sformalizowanym zasadom funkcjonowania w organizacji sprawowanie kontroli wydaje się obiektywne. Albo dane działania mieszczą się w ustalonych prawach i normach albo są z nimi niezgodne. **Krytyka** często jest tonowana, a ewentualne problemy rozwiązuje się poprzez ustanawianie nowych reguł i procedur. Krytyki z reguły się unika, aby nie sprawiać

przykrości drugiej osobie. **Konflikty** traktuje się jako próby zaburzenia obowiązującej, poukładanej rzeczywistości. Uznaje się, iż konflikty, traktowane często jako irracjonalne, przyczyniają się do obniżenia efektywności w realizacji zadań dla organizacji. Podczas rozstrzygania konfliktów władza odnosi się do obowiązujących reguł, procedur oraz ustalonych odpowiedzialności. **Motto lub hasło** dla kultury wieży Eiffla to wydajność. Organizacje w tej kulturze charakteryzuje biurokratyczny podział pracy adekwatny do pełnionych funkcji oraz ról. Ustalenia te zapadają na szczycie hierarchii i tam też są koordynowane. Jeden kierownik może jednocześnie odpowiadać za kilka zadań, menedżer z kolei może koordynować pracę kilku kierowników. Jeśli zadania są przez wszystkich pracowników bez względu na pełnione przez nich role oraz funkcje realizowane zgodnie z założeniami, uzyskuje się założony cel. Wydajność zatem jest wysoka. Jednocześnie możliwa maksymalna optymalizacja ewentualnych błędów przyczynia się do ograniczenia kosztów organizacji.

Kultura pocisku sterowanego zorientowana jest na zadaniu przy jednoczesnym utrzymywaniu egalitaryzmu. W organizacjach o tej kulturze tworzy się grupy robocze zbudowane ze specjalistów, którzy podejmują się realizacji konkretnego zadania. Gdy zadanie jest doprowadzone do końca, powstają kolejne grupy robocze do przygotowania i zrealizowania kolejnych zadań. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner posługują się przykładem NASA¹⁴², które doskonale obrazuje kulturę pocisku sterowanego. Autorzy podkreślają, iż zorganizowanie lądowania na księżycu wymagało zaangażowania specjalistów ponad stu różnych dyscyplin naukowych i inżynierskich. **Postawa wobec władzy.** Każda grupa zadaniowa posiada swojego przywódcę. Przywódca jest odpowiedzialny za realizację zadań grupy, nie musi być jednak jedynym autorytetem merytorycznym. Dopuszcza się, iż przywódcy wiedzą mniej niż specjaliści wchodzący w skład grup roboczych i liczą się z ich zdaniem. Taka sytuacja ma miejsce, ponieważ charakter prac grupy jest multidyscyplinarny. Gdy grupa zadaniowa osiąga cel, zostaje rozwiązana i powoływane są kolejne grupy z kolejnymi (innymi) przywódcami. **Postawę wobec pracowników** cechuje szacunek do ich wiedzy merytorycznej oraz pomysłów. Obowiązki pracowników nie są ustalone z góry. Kształtują się one podczas spotkań roboczych grup. Obowiązki uzależnione są od rodzaju specjalizacji danego pracownika oraz od pomysłów na rozwiązanie zadań, które pojawiają w trakcie trwania procesu ich realizacji. Zadania mogą zatem się zmieniać i ewoluować, jednak najważniejsze jest osiągnięcie ustalonego na początku celu. Przedsięwzięcia

¹⁴² *Ibidem*, s. 26.; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 205.; F. Trompenaars, *Kultura innowacji...*, s. 194.

w kulturze pocisku sterowanego są zmienne, grupy robocze realizują zadania w konkretnym czasie, zatem relacje pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a władzą są tymczasowe. W kulturze tej nie istnieją wzajemne zobowiązania. **Styl zarządzania** jest silnie zorientowany na realizację celów zespołowych (zarządzanie przez cele). Zmiany w organizacjach o takich kulturach następują szybko, a cele są ruchome. Bardziej liczą się praktycy niż teoretycy, którzy w stosunkowo krótkim czasie wykorzystują swoje doświadczenia dynamicznie przybliżając zespół do osiągnięcia celu. **Hierarchie** mają znaczenie tylko wówczas, gdy mogą przyczynić się do realizacji celów. Najważniejsze jest wytrwać w zamiarze strategicznym i osiągnąć cel. Kultura pocisku sterowanego jest kulturą egalitarną, utrzymywanie dużej hierarchii nie sprzyja realizacji zadań. Wspecjalizowanie pracowników i charakter multidyscyplinarny zespołów roboczych powoduje, iż nie można mówić o hierarchii, która zakłada na przykład, że: „wiedza A jest większa od wiedzy B”¹⁴³. **Motywowanie** w kulturze pocisku sterowanego, wynika przede wszystkim z istoty tej kultury. Członkowie zespołów roboczych w sposób entuzjastyczny podchodzą do efektu, czyli produktu końcowego prac. Pracownicy czerpią satysfakcję z samej pracy, którą realizują. Wysoko ocenia się także jakość ich pracy oraz wiedzę i kompetencje. Częściej docenia się pochwały udzielone przez współpracowników lub podwładnych, a rzadziej od osób stojących wyżej w hierarchii. Członkowie grup roboczych motywowani są także finansowo (zarządzanie przez cele, wynagradzanie za zrealizowane zadanie). Wynagrodzenie jest traktowane symbolicznie jako sukces zespołu oraz jako wyraz osiągnięć jego członków. Bardziej od potrzeby władzy, wykorzystania procedur czy ludzi ceni się osiągnięcia i efektywność. **Uczenie się** odbywa się często poprzez nawiązywanie stosunków z ludźmi, odgrywanie roli w zespole, która stanowi wyzwanie, ponieważ wraz z powstaniem zespołu roboczego nie jest ona jeszcze sprecyzowana. Pracownicy bardziej koncentrują się na problemach wykorzystując swoje doświadczenie aniżeli na danej dyscyplinie. Wraz z pojawieniem się nowych celów powstają kolejne zespoły robocze, pracownicy odgrywają kolejne, czasem odmienne role nabywając kolejnych umiejętności i kompetencji. **Podejście w myśleniu** charakteryzuje się koncentracją na konkretnym problemie i rozwiązywaniem go. Liczy się wiedza fachowa i jej praktyczne zastosowanie. Ma charakter interdyscyplinarny. **Kontrolę** sprawuje się poprzez używanie autorytetu rozwiązania. Oznacza to, iż gdy dany problem zostaje rozwiązaniu, staje się on zasadą kontroli. Każde rozwiązanie problemu bądź zadania wyznacza autorytet dla pojawiających się kolejnych

¹⁴³ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 205.

podobnych zagadnień czy problemów. **Krytyka** w kulturze pocisku sterowanego jest wymierzona w zadanie, a nie w osobę. Ma charakter konstruktywny. Po zdefiniowaniu błędu podejmuje się jego szybkiej korekty. Ponieważ celem nadrzędnym kultury pocisku sterowanego jest realizacja konkretnych przedsięwzięć, **konflikty** utrudniają realizację takiego celu w wyznaczonym terminie. Organizacja dba o aktywne uczestnictwo pracowników w pracach grupy i pragnie spowodować, aby członkowie zespołów koncentrowali się głównie na realizacji założeń danego projektu. Powstawanie konfliktów rozprasza uwagę i zagraża terminowemu oddaniu gotowych prac. **Motto lub hasło** obrazujące kulturę pocisku sterowanego brzmi skuteczność. Założony cel powinien zostać osiągnięty w wyznaczonym czasie przy maksymalnym wykorzystaniu zarówno środków dla jego realizacji jak również doświadczeń wielu specjalistów wchodzących w skład zespołów roboczych. Organizacja jest skoncentrowana na szybkim uzyskiwaniu efektów, a pracownicy traktowani instrumentalnie (jako narzędzie do osiągnięcia efektu). Taka sytuacja powoduje, iż firma o takiej kulturze często działa pod presją.

Kultura inkubatora nakierowana jest na osobę i obrazuje ją egalitaryzm. Jest to kultura innowacyjna. W kulturze tej uwalnia się jednostki od rutyny, by mogły pracować bardziej twórczo. Jak twierdzą badacze, jest to model kultury organizacji charakterystyczny dla przedsiębiorstw z Doliny Krzemowej¹⁴⁴. Ze względu na wysoki egalitaryzm każdy pracownik może zgłaszać swoje pomysły, które, jeśli tylko są wartościowe, zostają przez organizację przyjmowane. Specyfika kultury inkubatora, została nazwana przez H. Mintzberga „adhokracją”¹⁴⁵, gdzie pracownicy są wysoce zaangażowani i otwarci na nowe wyzwania. Można powiedzieć, iż istotą funkcjonowania organizacji o kulturze inkubatora jest umożliwienie samospełnienia się jej pracownikom. **Postawa wobec władzy**. Pracownicy oczekują od przełożonych kreatywności oraz intuicji, które są niezbędne dla rokowań czy przewidywań pojawiających się szans innowacyjnych. Menedżer zarządza z pasją, a jego władza opiera się na autorytecie nieformalnym. Porywcze wizje menedżera pociągają za nim ludzi, chętnych do podjęcia współpracy. Przywództwo się osiąga, a nie jest ono przypisane. **Postawa wobec pracowników** wyraża się w sposobie ich traktowania. W kulturze inkubatora pracownicy są współtwórcami rozwiązań, a środowisko pracy zapewnia im możliwości samospełnienia. Istotna jest rola przypisana pracownikom, która uprawnia ich do interpretowania, poddawania krytyce, rozwoju, poszukiwaniu środków dla nowych usług bądź produktów. **Styl zarządzania** dzieje się poprzez wspólna fascynację i entuzjazm.

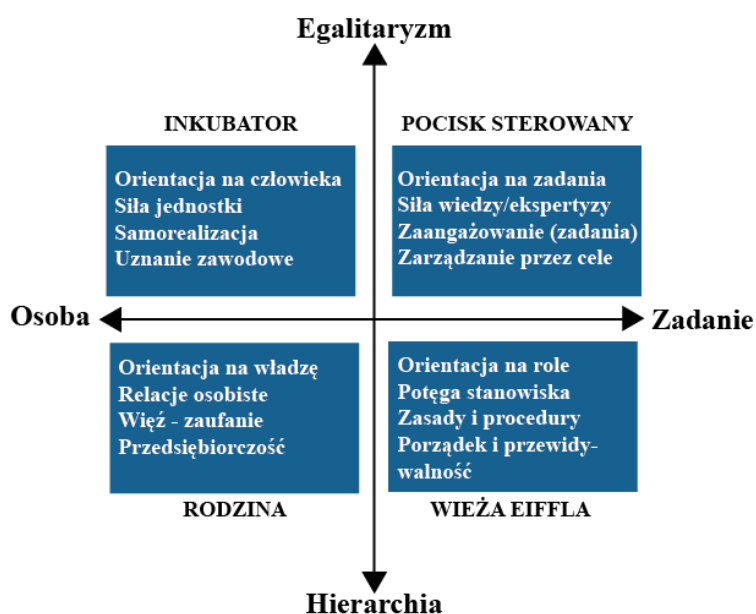
¹⁴⁴ F. Trompenaars, *Kultura innowacji...*, s. 192.

¹⁴⁵ *Ibidem*, s. 192.

W kulturze inkubatora panują bliskie, bezpośrednie stosunki w pracy. Wspólny entuzjazm i doniosłe cele są powodem panującej w tej kulturze pasjonującej, opiekuńczej i bezpiecznej atmosfery pracy. Dopuszcza się do rywalizacji, a pracownicy chętnie się jej podejmują, ponieważ pragną wnieść swój wkład w rozwiązania, a tym samym zostać zapamiętanym. Kultury inkubatora posiadają ograniczoną do minimum zarówno strukturę jak i **hierarchię**. Uznaje się, iż hierarchie nie są konieczne, ponieważ każdy z pracowników pracuje dla własnego rozwoju i z wielkim zaangażowaniem. Dla kultury inkubatora zasady panujące w organizacjach mają drugorzędne znaczenie, najważniejsze jest spełnianie się jednostek poprzez uczestnictwo w inspirujących, nietypowych projektach. **Motywowanie.** Kultury inkubatora cechują się środowiskiem emocjonalnego zaangażowania. Zaangażowanie to jest wynikiem rodzaju realizowanych projektów (wyzwania mogące zmienić świat). Organizacje pełnią rolę służebną w stosunku do pracowników. Sam udział w procesie tworzenia „nowej rzeczywistości” jest bodźcem motywującym. Pracowników motywują porywcze idee i wizje, głoszone przez menedżerów. Istotna jest radość tworzenia i możliwość świętowania odkryć. Uznaje się, iż jeśli dany projekt się uda, zyskają na nim wszyscy zaangażowani w jego tworzenie. **Uczenie się** w kulturze inkubatora ma charakter stały i jednocześnie motywujący pracowników. Pracownicy dążą do osobistego rozwoju poprzez naukę, zdobywanie doświadczeń oraz możliwość uczestniczenia w pełnych wyzwaniach projektach. Są otwarci, a zadowolenie z wykonywanych zadań buduje w nich entuzjastyczne nastawienie do rozwoju. Możliwość przetwarzania pomysłów w prawdziwe rozwiązania i innowacje sprzyja rozwojowi zawodowemu. **Podejście w myśleniu** w kulturze inkubatora ukierunkowane jest na osobę i na proces. Ludzie wykazują wysoką kreatywność, realizując zadania inspirowani się wzajemnie. Często oferuje się spontaniczne rozwiązania, działania podejmowane są ad hoc. **Kontrola** sprawowana jest poprzez autorytet nauki. W kulturze inkubatora bardzo dużą wagę przypisuje się nauce, przede wszystkim tej, dzięki której wprowadza się innowacyjne rozwiązania. Gdy realizacja zadania jest możliwa dzięki wykorzystanej wiedzy, oznacza to, iż rozwiązanie można wdrożyć jako obowiązujące. W kulturze inkubatora pracowników rzadko poddaje się kontroli. Bardziej liczy się inspirowanie ich do odkrywania rozwiązań. **Krytyka** najczęściej przyjmuje formę obwiniania, a jej charakter jest negatywny. Pojawiające się **konflikty** wywołują podziały w grupie. Gdy konflikt dotyczy pomysłu czy podejścia do rozwiązania problemu, wówczas poddaje się analizie wszystkie propozycje, aby móc zdecydować, która jest najlepsza. **Motto lub hasło** dla kultury inkubatora to innowacja. Innowacja jest jednocześnie stałym celem tej kultury.

F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner opisują poszczególne typologie kultury organizacyjnej stosując wiele różnych kryteriów. Tak szerokie spektrum pozwala i ułatwia zarazem interpretować rzeczywistość organizacyjną w zakresie zarządzania, w tym zarządzania personelem. Badacze wskazują także kilka charakterystycznych elementów, które pozwalają zrozumieć istotę poszczególnych typów kultury podczas interpretowania jej znaczenia dla organizacji. Elementy te, w ujęciu skrótowym przedstawia Rysunek 9.

Rysunek 9. Elementy charakterystyczne kultur organizacyjnych wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Trompenaars, P. Woolliams, *A new framework for managing change across culture*, „Journal of Change Management”, vol. 3, Henry Stewart Publications, 2003, s. 365-366.

Każda z czterech typologii kultur organizacyjnych zaproponowanych przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera jest modelem, który zawiera wiele zalet dla funkcjonowania organizacji. Badacze jednak wskazują także negatywne strony każdej z nich. W kulturze rodziny mogą występować zbyt częste intrygi w walce o względy przełożonych. Problematiczną także staje się walka związana z sukcesją. Organizacjom o tej kulturze trudno przyjąć model podległości (struktury) macierzowej. Kultura wieży Eiffla jest bardzo sformalizowana. Występują w niej dokładne opisy zadań oraz wiele procedur postępowania, z jednej strony upraszcza funkcjonowanie organizacji, z drugiej jednak strony ogranicza ją w płynnym i szybkim przechodzeniu przez zmiany. Organizacja o tej kulturze jest zbyt wolna, za bardzo sformalizowana, aby móc przystosować się do dynamicznego tempa zmian. Kultura pocisku sterowanego zorientowana jest na krótkofalowe efekty, których beneficjentami często

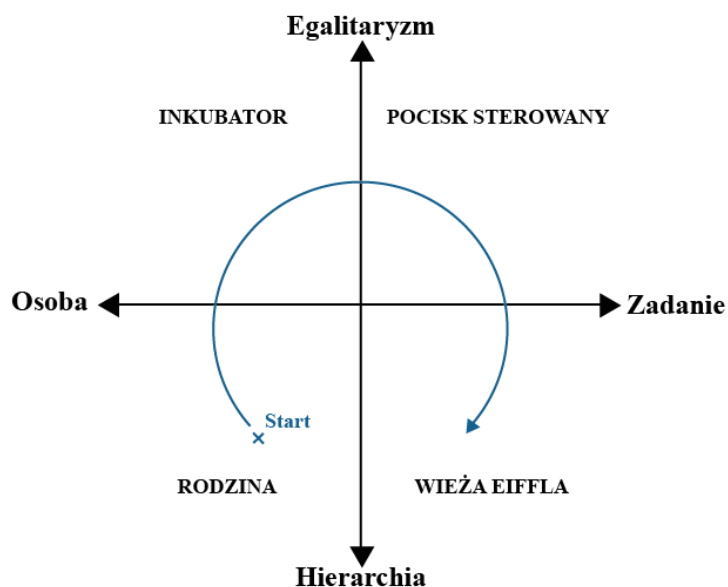
są udziałowcy. Dodatkowo pracowników traktuje się instrumentalnie. Wszystkie te elementy stają się przyczyną funkcjonowania organizacji pod silną presją. Organizacje o kulturze inkubatora wraz rozwojem własnym stają się chaotyczne, zróżnicowane, pozbawiane przywództwa. Badacze podkreślają, iż organizacje o tej kulturze w procesie ich rozwoju zmieniają kulturę inkubatora w kulturę pocisku sterowanego lub rodziny lub zostają sprzedawane większym przedsiębiorstwom¹⁴⁶. Według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera w praktyce kultury organizacyjne występują w organizacjach jako modele mieszane lub nakładające się na siebie, gdzie jedna z kultur jest dominująca. Jak twierdzą badacze: „kultury zamknięte w jednej ćwiartce schematu stają się z upływem czasu więziami własnych wizji”¹⁴⁷. Zdarza się także, iż wiele firm przechodzi przez fazy, gdzie kolejne założenia każdej z kultur stają się ważne w danym momencie funkcjonowania organizacji. Wiele firm na rynku są, a przynajmniej w momencie, gdy powstawały, były firmami rodzinnymi (kultura rodziny). Zatem początki funkcjonowania takich organizacji charakteryzują elementy specyficzne dla kultury rodziny. Pojawiające się jednak idee projektowania kolejnych rozwiązań, produktów czy usług wymagają inspiracji i twórczego myślenia. Wówczas zaznacza się wpływ kultury inkubatora. Kolejnym krokiem staje się niezbędna realizacja celów, produkcja, intensywne poszukiwanie rynków zbytu i osiąganie szybkiego zysku. Wtedy potrzebny jest wpływ założeń kultury pocisku sterowanego. Ostatecznie ze względu na wysoką konkurencję rynek zostaje nasycony wieloma podobnymi produktami. Firmy są zobowiązane do cięcia kosztów, zwiększania produkcji i stabilizacji. Do tego potrzeba wykorzystać elementy kultury wieży Eiffla. Takie zjawisko badacze nazywają przejściem pełnego kręgu¹⁴⁸. Rysunek 10 obrazuje sytuację zaznaczania się ważności poszczególnych typów kultury organizacyjnej w zależności od cyklu rozwoju, w jakim znajduje się dana organizacja.

¹⁴⁶ *Ibidem*, s. 192-194.

¹⁴⁷ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem...*, s. 27.

¹⁴⁸ *Ibidem*, s. 37.

Rysunek 10. Przejście pełnego kręgu kultur organizacyjnych



Źródło: F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 37.

Aby organizacje funkcjonowały efektywnie niezbędnym staje się implementowanie założeń każdej z czterech kultur zaproponowanych przez badaczy. Kulture te z jednej strony różnią się między sobą, ale także jednocześnie powiązane są wspólnymi schematami. Fakt występowania subkultur w organizacjach jest potwierdzeniem możliwości występowania modelu mieszanego kultur organizacyjnych. Typologia kultur organizacyjnych zaproponowana przez badaczy wraz z jej opisem daje możliwość dogłębnej diagnozy i interpretacji sytuacji organizacji w kontekście problematyki zarządzania.

2.2.3. Typologie kultur narodowych vs typologie kultur organizacyjnych

Typologie kultur organizacyjnych uwarunkowane są cechami reprezentowanymi przez kultury narodowe. Związki i zależności zachodzące pomiędzy kulturą organizacyjną, a kulturą narodową, prezentuje Tabela 6.

Tabela 6. Wymiary kultur narodowych a typologie kultur organizacyjnych

Typ kultury organizacyjnej	Wymiar kultury narodowej						
	uniwersalizm	indywidualizm	powściągliwość	wycinkowość	status osiągnięty	sekwencyjność	wewnątrzsterowność
	partykularyzm	kolektywizm	emocjonalność	całościowość	status przypisany	synchroniczność	zewnątrzsterowność
Rodzina	partykularyzm	kolektywizm	emocjonalność	całościowość	status przypisany	sekwencyjność	zewnątrzsterowność
Wieża Eiffla	uniwersalizm	kolektywizm	powściągliwość	wycinkowość	status przypisany	sekwencyjność	zewnątrzsterowność
Pocisk sterowany	uniwersalizm	indywidualizm	powściągliwość	wycinkowość	status osiągnięty	synchroniczność	wewnątrzsterowność
Inkubator	partykularyzm	indywidualizm	emocjonalność	całościowość	status osiągnięty	synchroniczność	wewnątrzsterowność

Źródło: opracowanie własne na podst. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 108.

Zgodnie z podejściem F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera kulturę rodziny cechuje partykularyzm, gdzie zależności interpersonalne stanowią większą wartość aniżeli ustalone przez organizację reguły postępowania. Dla kultury inkubatora partykularyzm dotyczy także relacji interpersonalnych. Ustanowione i obowiązujące reguły postępowania istotne są dla członków kultury wieży Eiffla cechującej się uniwersalizmem. Uniwersalizm jest także charakterystyczny dla kultury pocisku sterowanego, a przejawia się w postrzeganiu ważności nauki oraz wiedzy profesjonalistów realizujących określone zadania. Kulturę rodziny, jak i wieży Eiffla, cechuje kolektywizm. W kulturze rodziny istotna jest harmonia pracy i relacji w grupie, a w kulturze wieży Eiffla zespołowy sposób realizowania zadań. Indywidualizm występuje w kulturach pocisku sterowanego, gdzie istotnym jest stosowanie zarządzania przez cele oraz kulturze inkubatora, gdzie pracownicy dążą do samorealizacji i spełnienia. Kulturami bardziej emocjonalnymi są kultury rodziny oraz inkubatora. Dla kultury rodziny niezwykłą wartość mają związki emocjonalne zachodzące pomiędzy jej członkami dla utrzymania harmonii, a w kulturze inkubatora związki emocjonalne, które integrują pracowników wypracowujących wyjątkowe rozwiązania. Do kultur powściągliwych zalicza się kulturę wieży Eiffla, w której stopień sformalizowania zasad obowiązujących w organizacji ogranicza kierowanie się emocjami. Powściągliwość to również cecha kultury pocisku sterowanego ukierunkowanej na realizację celu, a nie relacje pomiędzy członkami zespołów. Zarówno w kulturze rodziny jak i inkubatora występuje całościowość, a przejawia się ona między innymi w znaczeniu relacji interpersonalnych. Wycinkowość z kolei występuje w kulturze wieży Eiffla, a przejawia się między innymi poprzez stosunek do przełożonych, który ogranicza się jedynie do uznawania tej funkcji w miejscu pracy. Wycinkowość występuje także w kulturze pocisku sterowanego i cechuje ją koncentracja pracowników na dążeniu do celu, a nie na związkach oraz relacjach pomiędzy pracownikami.

Status przypisany spotyka się zarówno w kulturze rodziny, jak i wieży Eiffla. Z tą jednak różnicą, iż w kulturze wieży Eiffla awans wynika z ustalonych, usankcjonowanych zasad, przypisanych do danego stanowiska w hierarchii, które należy spełnić, aby móc awansować, a w kulturze rodziny ścieżka awansu bywa nieopisana, a sam awans może być wynikiem wykorzystania powiązań rodzinnych w organizacji. W kulturze pocisku sterowanego oraz kulturze inkubatora liczy się wiedza pracowników oraz wypracowane przez nich konkretne rozwiązanie często przełomowe, zatem w tych kulturach status się osiąga. Sekwencyjność kultury rodziny oraz kultury wieży Eiffla wynika między innymi z opisanych i obowiązujących zasad – dla kultury rodziny np. poprzez powiązanie otrzymywanych benefitów ze stażem pracy, a dla kultury wieży Eiffla poprzez np. opis zasad ukierunkowanych na wykonywanie w sposób sekwencyjny rutynowych zadań. Zarówno w kulturze pocisku sterowanego, jak i kulturze inkubatora możliwość jednoczesnej realizacji kilku zadań w ramach jednego projektu potwierdza występowanie synchroniczności. Zewnątrzsterowność charakteryzuje kultura rodziny, która dba o zapewnienie dobrobytu pracowników również poza organizacją. W kulturze wieży Eiffla istota wdrażania i dopasowywania przepisów do warunków otoczenia zewnętrznego także potwierdza występowanie zewnątrzsterowności. Kulturę pocisku sterowanego oraz kulturę inkubatora cechuje wewnątrzsterowność wyrażająca się między innymi wiarą w potęgę nauki i własnych możliwości (kultura pocisku sterowanego) oraz wiarą w siłę idei (kultura inkubatora).

Aspekt wpływu kultur narodowych na kultury organizacyjne dla F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera jest niezwykle istotny. Badacze udowadniają, iż kultury narodowe mają swoje przełożenie na kultury organizacyjne. Trwająca globalizacja gospodarcza wpływa na rozwój organizacji. Globalizacja może prowadzić także do integracji wprowadzanych rozwiązań w organizacjach, np. w procesach technologicznych, czy modelach zarządzania. F. Trompenaars jest przeciwny pogładowi, iż globalizacja mogłaby prowadzić także do unifikacji kulturowej¹⁴⁹. Kultury narodowe wyrażają się w zasadach i sposobach funkcjonowania społeczeństw. Te z kolei pracują w organizacjach, w których realizują ich strategie jednocześnie współtworząc kultury organizacyjne.

Wyniki badań F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera spotkały się z krytyką G. Hofstede. G. Hofstede uważa między innymi, iż zaproponowane siedem wymiarów kultur

¹⁴⁹ M. Szukała, *Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania*, [w:] K. Klincewicz, *Zarządzanie, organizacje i organizowanie - przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 446.

narodowych nie stanowią pochodnej badań empirycznych, a zostały zapożyczone od T. Parsona i E. Shilsa oraz od C. Kluckhohna i F. Strodtbecka¹⁵⁰. W latach 90. XX wieku brytyjscy psychologowie P. Smith oraz S. Dugan dokonali recenzji analizy statystycznej badań F. Trompenaarsa i opublikowali ich wyniki¹⁵¹.

2.3. Typologie kultur organizacyjnych wg K. Camerona i R. Quinna

K. Cameron i R. Quinn zwracają uwagę na fakt, iż koncepcjami kultury organizacyjnej zajmowano się w naukach w antropologii jak i socjologii. Jednocześnie rozwinęły się również dwa różne podejścia do kultury: funkcjonalne i semiotyczne. Podejście funkcjonalne zakłada, iż kultura jest pochodną wspólnych zachowań. Zgodnie z podejściem semiotycznym kultura istnieje w indywidualnych interpretacjach i poznaniu. Koncepcja kultury wywodząca się z antropologii mówi o tym, iż organizacje są kulturami, a koncepcja kultury w ujęciu socjologicznym uznaje, iż to organizacje mają kulturę. Jest to główne założenie podejścia funkcjonalnego. Z kolei głównym założeniem podejścia semiotycznego w koncepcji antropologicznej jest twierdzenie, iż kultura jest tym, co istnieje, natomiast w koncepcji socjologicznej kultura pomaga zrozumieć rzeczywistość¹⁵². Fakt tych odmiennych podejść nie stanowi bariery do prowadzenia badań nad kulturą w organizacjach. Również w aspekcie podejmowania prób jej drobnych modyfikacji, czy też diametralnych zmian.

Aby określić typologię kultury organizacyjnej badacze stworzyli Model wartości konkurujących (Competing Values Framework). Model ten służy diagnozie kultury organizacyjnej i powstał w oparciu o definicję kultury wywodzącą się z tradycji socjologicznej i funkcjonalnej. Kluczowa funkcja Modelu wartości konkurujących (Competing Values Framework) to identyfikacja wymiarów występujących w niemal wszystkich obszarach personalnych i działaniach organizacyjnych. Typ kultury organizacyjnej przy użyciu modelu wartości konkurujących określa się uwzględniając dwa

¹⁵⁰ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 58, 64.

¹⁵¹ P.B. Smith, F. Trompenaars, S. Dugan, *The Rotter Locus of Control Scale in 43 countries: A test of cultural relativity*, „International Journal of Psychology”, vol. 30, 1995.;

P.B. Smith, S. Dugan, F. Trompenaars, *National culture and the values of organizational employees:*

A dimensional analysis across 43 nations, „Journal of Cross-Cultural Psychology” vol. 27, 1996.;

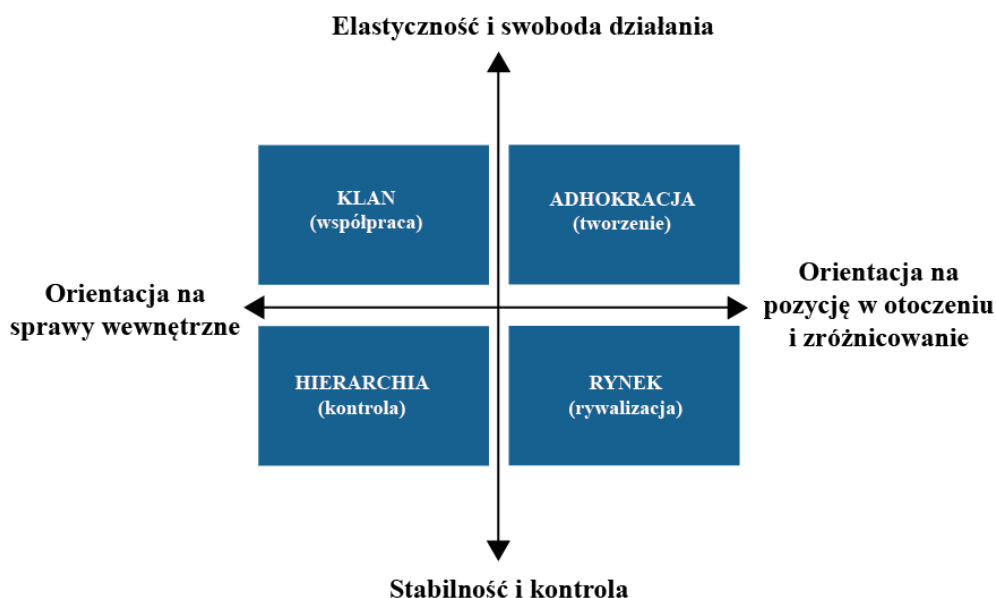
P.B. Smith, M.F. Peterson, S.H. Schwartz, *Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, vol. 33, 2002.; *cit. per:*

G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 64.

¹⁵² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 137.

wymiary: (1) wewnętrzny (sprawy wewnętrzne i integracja) i zewnętrzny (pozycja w otoczeniu i różnicowanie); (2) elastyczność i swoboda działania oraz stabilność i kontrola¹⁵³.

Rysunek 11. Model Wartości konkurujących wg K. Camerona i R. Quinna



Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 44.

Przecinające się osie dwóch głównych wymiarów tworzą cztery ćwiartki. Każda ćwiartka to odmienny typ kultury organizacyjnej: kultura hierarchii, kultura rynku, kultura klanu oraz kultura adhokracji.

Kultura hierarchii (kontroli). Podstawą dla tej kultury są klasyczne wyróżniki biurokracji wskazywane przez Maxa Webera takie jak zasady, merytokracja, bezosobowość czy hierarchia. Kultura ta jest bliska wymiarowi stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację. Charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania i zhierarchizowania. To z kolei wpływa na ograniczenie samodzielności w podejmowaniu decyzji. Funkcjonuje w niej wiele procedur a spójność zapewniają regulaminy i sztywno opisane zasady. Dla kultury hierarchii charakterystyczna jest kontrola oraz stabilność procesów. Awans jest możliwy i ściśle opisany. Organizacja w tej kulturze koncentruje się na sprawach wewnętrznych. Przywódcy są sprawnymi organizatorami oraz koordynatorami, którzy motywują podwładnych głównie do wydajnej pracy. Wydajność, jak również szybkość realizowanych zadań, czy przewidywalność działań, wpływa z kolei na efektywność

¹⁵³L. Panasiewicz, *op. cit.*, s. 48.

organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowane jest na zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia. „Regułą zarządzania w kulturze hierarchii jest stwierdzenie, iż **kontrola sprzyja efektywności**”¹⁵⁴.

Kultura rynku (rywalizacja). Działanie organizacji o kulturze rynku przypomina model rynkowej organizacji wypracowany przez O. Williamsona oraz W.G. Ouchi. Oznacza to, iż jest silnie zorientowana na sprawy zewnętrzne oraz na kształtowanie swojej pozycji w otoczeniu. Organizacja o tej kulturze współpracuje z wieloma podmiotami zewnętrznymi. Organizacja taka działa zgodnie z mechanizmami ekonomicznymi, zwraca uwagę na działanie konkurencji, stale dąży do zdobycia przewagi rynkowej. Kultura rynku przyjmuje założenie, że rynek jest dynamiczny, konkurencyjny i nieprzyjazny. Dla organizacji o kulturze rynku ważny jest dokładnie sprecyzowany cel i agresywna strategia. Przepisy funkcjonujące w tej kulturze mają wąskie specjalizacje, a decyzje są scentralizowane. Kierownictwo jest odpowiedzialne za dbanie o wydajność, wyniki i zyski, a sami przywódcy są twardzi i wymagający. Chęć zwyciężania buduje spójność organizacji: „(...) zasadą zarządzania jest, **konkurencja sprzyja efektywności**”¹⁵⁵.

Kultura klanu (współpraca): K.S. Cameron i R. Quinn ze względu na podobieństwo do organizacji typu rodzinnego zdefiniowali ten rodzaj kultury jako klan. Badacze W.G. Ouchi, R.T. Pascale, A.G. Athos prowadząc swoje badania dostrzegli, iż pomiędzy kulturami organizacji amerykańskich (typowo hierarchicznych i rynkowych), a japońskich (przypominających rodzinę) istnieją zasadnicze różnice. W organizacjach o kulturze klanu obowiązujące wartości są wspólnie wyznawane, można odczuć dużą spójność oraz poczucie przywiązania i wspólnoty. Organizacje o kulturze klanu są zorientowane na sprawy wewnętrzne. Zamiast przepisów i procedur (jak w kulturze hierarchii i rynku) istotna jest bardziej praca zespołowa i zaangażowanie pracowników. Ważne są wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Głównym zadaniem kierownictwa jest delegowanie pracownikom uprawnień oraz kształtowanie wśród pracowników postaw zaangażowania i lojalności. Rolą przywódców jest opieka nad pracownikami, a oni sami postrzegani są jako mentorzy. Organizacja o kulturze klanu jest przyjaznym miejscem pracy. „Regułą zarządzania w kulturze klanu jest stwierdzenie, iż **uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu**”¹⁵⁶.

¹⁵⁴ M. Wyrwicka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 86.

¹⁵⁵ *Ibidem*.

¹⁵⁶ *Ibidem*.

Kultura adhokracji (tworzenie). W efekcie przejścia krajów rozwiniętych od ery industrializacji do ery informatyzacji wyłoniła się kultura adhokracji, która sprzyja dobremu reagowaniu w zmiennych i dynamicznych warunkach. Organizacja o kulturze adhokracji, to połączenie elastyczności i swobody funkcjonowania z zorientowaniem na otoczenie zewnętrzne. Zgodnie z założeniami innowacje są gwarancją sukcesu. Cechą charakterystyczną jest afirmacja zdolności przystosowywania się oraz elastyczności i kreatywności. Raczej nie spotyka się określonych i opisanych podległości służbowych. Przywódcy to osoby zarządzające zespołami roboczymi powoływanymi do realizacji określonych projektów. Są oni wizjonerami, ryzykantami oraz innowatorami. Dodatkowo promują postawy przedsiębiorcze, kreatywne. W organizacjach o tej kulturze często powoływane są zespoły robocze do realizacji danego przedsięwzięcia, a po jego realizacji zespoły te są rozwiązywane. Spójność organizacji o kulturze adhokracji zapewnia chęć pracowników do eksperymentowania i innowacyjności. „Regułą zarządzania w kulturze adhokracji można ująć stwierdzeniem, iż **innowacyjność sprzyja pozyskiwaniu zasobów**”.

W oparciu o Model wartości konkurujących Cameron i Quinn opracowali kwestionariusz do oceny kultury organizacji - OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), który posłużył do przeprowadzenia badania przez autorkę i zostanie opisany w dalszej części pracy. Zastosowanie modelu wartości konkurujących pomaga odkryć powiązania i zależności, które funkcjonują w organizacji w zakresie przywództwa, szkoleń, kultury organizacyjnej, motywowania, podejmowaniu decyzji, procesów poznawczych¹⁵⁷. Przygotowanie tego modelu było wynikiem zdiagnozowanej przez badaczy potrzeby zarządzania kulturą organizacyjną. Przeprowadzenie badania kultury organizacyjnej w sposób diagnozujący obecną oraz oczekiwaną przez pracowników kulturę pomaga zrozumieć oraz podjąć działania korygujące czy zmieniające wybrane procesy w organizacjach w sposób z jednej strony dopasowany do ludzi, z drugiej zwiększający efektywność organizacji.

¹⁵⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. DeGraff, A.V. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA 2006, s. 7-8.

2.4. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną

Biorąc pod uwagę wielość definicji określających pojęcie kultury organizacyjnej, jak również traktowanie kultury organizacyjnej w kategorii zmiennych, należy przeanalizować możliwość wpływu czynników na kulturę organizacyjną, w tym na możliwości jej kształtowania. Najważniejszym jednak aspektem w kontekście możliwości kształtowania kultury organizacyjnej staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki determinują kształt kultury organizacyjnej. Uważa się, iż wpływ na kształt kultury organizacyjnej, przynajmniej w jej początkowej formie posiadają w dużym stopniu założyciele danej organizacji. G. Aniszewska, I. Gielnicka przytaczają przykłady H. Forda (Ford Motor Company), Ch.J. Yunga (Hyundai), czy W. Disneya (Walt Disney Company)¹⁵⁸. To, co pomaga w tej sytuacji, to fakt, iż założycieli nie ograniczają dotychczasowe rozwiązania czy formy obowiązujące w danej firmie. Dodatkowo, to oni mają swoją wizję funkcjonowania firmy, oni określają cel oraz metody i środki do jego osiągnięcia. Tworząc strategię organizacji, formułując jej misję, przyczyniają się do początkowego kształtu kultury organizacyjnej. W sytuacji, kiedy organizacje intensywnie się rozwijają, a z małych przedsiębiorstw powstają duże firmy czy korporacje, wraz z rozwojem organizacji kultura organizacyjna także jest modyfikowana. Przez „kulturalistów” taka sytuacja nie jest akceptowana. Uważają oni bowiem, idąc z L. Smircich, iż kultura nie poddaje się ukierunkowanemu procesowi kształtowania¹⁵⁹. W opozycji do tych poglądów stoją tzw. zwolennicy „korekty kursu” – np. E. Schein, dla których inicjowanie zmian i ich wdrażanie jest możliwe, a nawet konieczne. Przede wszystkim w sytuacji dostrzeżonych koniecznych modyfikacji w aktualnej kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Różnice w podejściu pomiędzy „kulturalistami” a zwolennikami „korekty kursu” wynikają z przyjmowania innej perspektywy czasowej przez obie grupy. W krótkiej perspektywie czasu kulturę organizacyjną traktuje się jako zmienną niezależną. Strategię dopasowuje się do wymogów kultury – kultura organizacyjna wpływa na proces zarządzania. W dłuższej perspektywie czasowej, kulturę można traktować jako zmienną zależną, na którą wpływają czynniki kulturotwórcze, powodując jej zmianę bądź częściową modyfikację¹⁶⁰. Dla celów niniejszej pracy przyjęto założenie, w którym na kulturę organizacyjną wpływają jej zmienne, a co za tym idzie, można podejmować działania, aby ją

¹⁵⁸ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *op.cit.*, s. 17.

¹⁵⁹ M. Czerska, *op. cit.*, s. 35.

¹⁶⁰ *Ibidem*, s. 35-37.

kształtować/korygować, w zależności od sytuacji i potrzeb organizacji. Łukasz Sułkowski wymienia następujące etapy kształtowania kultury organizacyjnej¹⁶¹:

- diagnoza kultury (mapa wartości, norm i wzorów),
- badanie związków kultury ze strategią, strukturą i władzą,
- przygotowanie interwencji kulturowej: pożądaných wartości, norm i wzorów,
- interwencja kulturowa: propagowanie, promowanie, informowanie, wpajanie wartości, norm i wzorów,
- wtórne dostosowanie innych elementów systemu do kultury,
- monitorowanie skutków interwencji kulturowej,
- utrwalanie konfiguracji kulturowej.

Kształtowanie kultury organizacyjnej stanowi duże wyzwanie. Do tego procesu należy podchodzić ostrożnie. Ważnym staje się zrozumienie, iż niezwykle trudno jest przewidywać zmiany w dłuższej perspektywie czasowej. Dynamiczny rynek, zmienny rozwój organizacji, a także adaptacja założeń nowej/zmienionej kultury organizacyjnej, jest procesem długofalowym. Podejmowanie decyzji w tym zakresie powinno odbywać się w sposób szczegółowo zaplanowany oraz przemyślany, po dokonaniu szczególnej analizy organizacji oraz otoczenia. Aspekty związane z zastosowaniem celowej (zaplanowanej) zmiany kultury organizacyjnej zostały szczegółowo opisane w rozdziale 3 niniejszej dysertacji.

Kultura organizacyjna, traktowana jako zmienna zależna i niezależna, ulega wpływom wielu czynników. Z jednej strony to sama organizacja, w tym jej otoczenie wewnętrzne, istotnie wpływa na kulturę organizacyjną, a z drugiej strony to, co zachodzi w otoczeniu zewnętrznym organizacji.

¹⁶¹ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność...*, s. 100.

Rysunek 12. Najważniejsze czynniki kształtujące kulturę organizacyjną firmy



Źródło: G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja Firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 44.

Analizując wpływ środowiska wewnętrznego organizacji na kształtowanie się kultury organizacyjnej, autorki (G. Aniszewska i I. Gielnicka) wymieniają misję organizacji, jej historię, strategię, strukturę, wielkość, czy też wykorzystywaną technologię. Podobne podejście dostrzega się u D. Drennana, który uważa, iż na kulturę organizacyjną wpływają takie czynniki, jak¹⁶²:

- wpływ dominujących liderów,
- historia i tradycje firmy,
- technologie, produkty i usługi,
- oczekiwania firmy,
- system informacji i kontroli obowiązujący w firmie,
- system kar i nagród stosowany w przedsiębiorstwie,
- organizacja i zasoby firmy.

Historia organizacji jest o tyle istotna, iż w perspektywie czasowej wywarła ona znaczący wpływ na kształt kultury, począwszy od zaimplementowanych wizji założycieli organizacji, poprzez doświadczenia organizacji, np. za pomocą wprowadzanie różnorodnych rozwiązań organizacyjnych na przełomie lat. Im dłużej organizacja funkcjonuje na rynku tym posiada więcej doświadczeń, a jej kultura może być silnie ukonstytuowana, co w przypadku potrzeby jej modyfikacji może okazać się procesem długofalowym.

¹⁶² K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 286.

Istotnym elementem wpływającym na kształt kultury organizacyjnej jest z pewnością misja organizacji. Misja stanowi odpowiedź na pytanie „Co usprawiedliwia istnienie organizacji na rynku i od czego zależy sukces firmy?”¹⁶³. Przygotowując misję, organizacje analizują potrzeby organizacji, potrzeby klientów jako odbiorców usług lub produktów, analizują sytuację rynkową. Misję organizacji można definiować¹⁶⁴: (1) jako strategię biznesową, która określa działalność organizacji oraz celów wpływających na jej funkcjonowanie, (2) jako filozofię działania biorącą pod szczególną uwagę aspekty etyczne. W tym sposobie definiowania misja wyraża zbiór norm i wartości, które wpływają na sposób funkcjonowania organizacji i realizację celów. W definiowaniu czy interpretowaniu znaczenia misji dla organizacji można uznać, iż jakkolwiek jest ona zdefiniowana, tak warunkuje ona proces kształtowania się kultury organizacyjnej - zarówno zgodnie z jednym i jak i drugim podejściem. W misji znajduje się istota funkcjonowania organizacji. Misja organizacji uznawana jest także jako podstawowe narzędzie stosowane w zarządzaniu strategicznym¹⁶⁵. Przygotowanie strategii organizacji jest podstawowym i – wydaje się – koniecznym procesem, gwarantującym utrzymanie się organizacji na rynku. Sam sposób budowania strategii organizacji ewoluował na przestrzeni lat. Lata 50.-70. XX wieku to lata, gdzie firmy mogły formułować strategie długoterminowe koncentrując się głównie na celach długoterminowych i dopasowywać możliwości zasobów do realizacji tych celów. Jediną zmienną były zmieniające się zachowania konsumentów. Z biegiem lat rynek oraz otoczenie firm zmieniało się bardziej intensywnie, na rynku zaczęły pojawiać się firmy konkurencyjne, zatem planowanie długoterminowe nie dawało gwarancji realizacji celów zaplanowanymi zasobami. Prawdziwy przełom w planowaniu strategicznym nastąpił już w XXI wieku. Działania firm w kierunkach wyznaczanych przez aktualną ekonomię, socjologię czy psychologię społeczną powodują, iż zarządzający firmami, tworząc strategię są zmuszeni patrzeć szerzej i bardziej przyszłościowo¹⁶⁶. Zdarza się, iż analizując możliwe kierunki przyszłości rynku, nie są oni w stanie wszystkiego przewidzieć. Dlatego trudno o planowanie strategii długoterminowej z jednoczesną możliwością zaplanowania zasobów do jej realizacji, zakładając jednocześnie, iż nie ulegnie ona zmianie. Strategie współczesnych firm powinny być tworzone w sposób elastyczny, umożliwiający ich korektę i możliwość posiadanych

¹⁶³ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *op. cit.*, s. 54.

¹⁶⁴ P. Mamet, *Język w służbie menedżerów – deklaracja misji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 22-23.

¹⁶⁵ J. Rajasekar, *A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability*, „Journal of Management Policy and Practice”, 2013, vol. 14, No 6, s. 131.

¹⁶⁶ J. Niemczyk, *Strategia totalna*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2010, s. 210-211.

zasobów w sytuacji konieczności ich zmian. Wiele organizacji, cechujących się elastycznością postrzega zmiany jako okazje do rozwoju firmy. Takie organizacje potrafią wskazać, które z dostępnych szans (zmian) na rynku stają się dla nich atrakcyjne oraz jednocześnie jak je wykorzystać. Tam najczęściej strategia przedsiębiorstwa może być wyrażona w postaci misji, traktowanej jako zestaw zasad rozwoju oraz kluczowych wartości. Wówczas misja z reguły w sposób kompleksowy, wyraża cele i ideę rozwoju przedsiębiorstwa. W takim podejściu firmy do kształtowania strategii ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, która jest jednocześnie wspierana przez organizację świadomą i ukierunkowaną na rozwiązania innowacyjne i częste zmiany¹⁶⁷. Kolejnym istotnym czynnikiem wewnętrznym organizacji, kształtującym kulturę organizacyjną, jest struktura organizacyjna. Definicja autorstwa A. Nalepki dobrze oddaje znaczenie struktury organizacyjnej w kontekście jej wpływu na kulturę organizacyjną: „struktura organizacyjna to ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy elementami systemu wytwórczego, zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne, umożliwiających kierowanie funkcjonowaniem systemu”¹⁶⁸. Struktura organizacyjna umożliwia kierowanie funkcjonowaniem systemu, a zatem powinna sprzyjać realizacji strategii często wyrażanej w postaci misji. Zarówno strategia, coraz częściej wyrażana w misji, struktura organizacyjna i kultura organizacji, pomimo, iż działają według różnych zasad, w sposób niezaprzeczalny wywierają na siebie wzajemnie wpływ¹⁶⁹. Przyjmuje się, iż pomiędzy tymi trzema elementami następują wzajemne zależności. Mogą one nosić znamiona sprzężeń zwrotnych. Ważnym staje się fakt, iż na ich kształt oraz zależności mogą wpływać wszelkie zmienne zachodzące w organizacji, np. stosowane technologie, czy preferowany, ale także zmienny, styl przywództwa.

Drugim z czynników kształtującym kulturę organizacyjną są uczestnicy organizacji. G. Aniszewska i I. Gielnicka wymieniają w tym obszarze wartości, potrzeby, wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe pracowników organizacji¹⁷⁰. Z kolei D. Drennan uwzględnia cele, wartości i przekonania pracowników¹⁷¹. Zdaniem Cz. Sikorskiego często kulturę organizacyjną definiuje się w sposób, który pozwala określić reguły, które odnoszą się

¹⁶⁷ A. Kaleta, *Współczesna strategia-kierunek czy reguła rozwoju*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 23-25.

¹⁶⁸ A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 18.

¹⁶⁹ K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 222/15, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 92.

¹⁷⁰ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *op. cit.*, s. 44.

¹⁷¹ K. Perechuda, *op. cit.*, s. 286.

do pewnych obszarów życia społecznego organizacji. Dodatkowo, w socjologii i psychologii organizacji, kultura pojmowana jest w sposób niewartościujący, jednak obejmujący normy i wartości, które wyznaczają sposoby zachowania się uczestników w organizacji¹⁷². Z jednej strony organizacja (kierownictwo) wyznacza oczekiwane kierunki zachowań, jednak z drugiej strony zatrudnia osoby z różnymi doświadczeniami społecznymi i organizacyjnymi, wartościami, jakimi kierują się na co dzień, poglądami czy wykształceniem. Nowo zatrudniony pracownik wnosi bagaże swoich doświadczeń oraz wartości do organizacji, kierując się nimi podczas realizowanych zadań. Sytuacja, w której nie poddaje się tego procesu niejako pewnego rodzaju kontroli może spowodować niedopasowanie pracownika do organizacji, kwestionowanie przez niego jej zasad oraz trudności w odnalezieniu się w kulturze organizacyjnej. Proces ten działa dwukierunkowo. Wnoszone przez pracowników wartości, doświadczenia, poglądy wpływają na kulturę organizacyjną od wewnątrz. Można uznać, iż w części takich przypadków impakt ten nie jest silny. Przede wszystkim, gdy chodzi o osoby zatrudniane na szeregowie czy specjalistyczne stanowiska. Problem staje się wymagający w sytuacjach zatrudniania osób na najwyższe menedżerskie stanowiska w organizacji (menedżerowie wyższych szczebli zarządzania czy zarząd). Przeniesione doświadczenia oraz sposoby działania czy style kierowania w sposób naturalny oddziałują na aspekty związane z zarządzaniem, w tym na zarządzanie ludźmi. Taka sytuacja powoduje wywieranie wpływu na kulturę organizacyjną. W sytuacjach zbieżności świata wartości menedżerów z obowiązującą kulturą organizacyjną dochodzi do wspierania istniejącej już kultury, a w sytuacjach rozbieżności – do jej osłabiania. W zależności od jakości-siły kultury może to mieć charakter destrukcyjny lub wręcz przeciwnie – konstruktywny. Ze względu na możliwość kształtowania kultury organizacyjnej, a przede wszystkim wpływu na funkcjonowanie organizacji przez osoby w niej zatrudniane, poprzez przenoszenie swoich doświadczeń, poglądów czy norm, jakimi kierują się w codziennym życiu, organizacja musi odpowiedzieć sobie na pytania, w jaki sposób traktuje kulturę organizacyjną – czy w sposób niewartościujący, zgodnie z podejściem w naukach socjologii i psychologii organizacji (organizacja nie poszukuje celowo zachowań mogących mieć znaczenie dla osiągnięcia celów organizacji), czy poprzez podejście teorii organizacji i zarządzania (sposób wartościujący), gdzie poszukuje się norm i wartości, które mogą wspierać realizację celów organizacji.

Z punktu widzenia efektywności organizacji wydaje się zasadnym zwrócenie uwagi na sposób wartościujący w pojmowaniu kultury organizacyjnej. Najpierw określenie potrzebnych norm

¹⁷² Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie...*, s. 3.

i wartości, oczekiwanych zachowań, a następnie rekrutowanie osób o podobnych profilach, wspierających, istniejącą kulturę. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż wpływ różnorodności w doświadczeniach pracowników, stanowi również wartości dodane. Oczywiście, w zależności od rodzaju procesu jaki dzieje się w firmie. Doskonałym przykładem mogą posłużyć procesy związane z zarządzaniem wiedzą w organizacji. Obowiązujący system zwyczajów, przyjętych i akceptowanych sposobów relacji interpersonalnych, norm i wartości, utrwalanych i wyrażanych przez kulturę organizacyjną ma wpływ na sposoby czy formy przekazywania wiedzy w organizacji. Z drugiej jednak strony osoby zatrudniane przynoszą swoje doświadczenia, często ciekawe rozwiązania i nową wiedzę, niedostępną jeszcze w nowej organizacji. Pomiędzy kulturą organizacyjną a pracownikami zatrudnionymi w organizacji dochodzi do interakcji. Z jednej strony kultura organizacyjna oddziałuje na sposoby myślenia i działania, na budowanie umiejętności czy kształtowanie wiedzy, z drugiej jednak strony sposoby myślenia i sposoby postępowania pracowników w pewien sposób formułują kulturę organizacyjną.

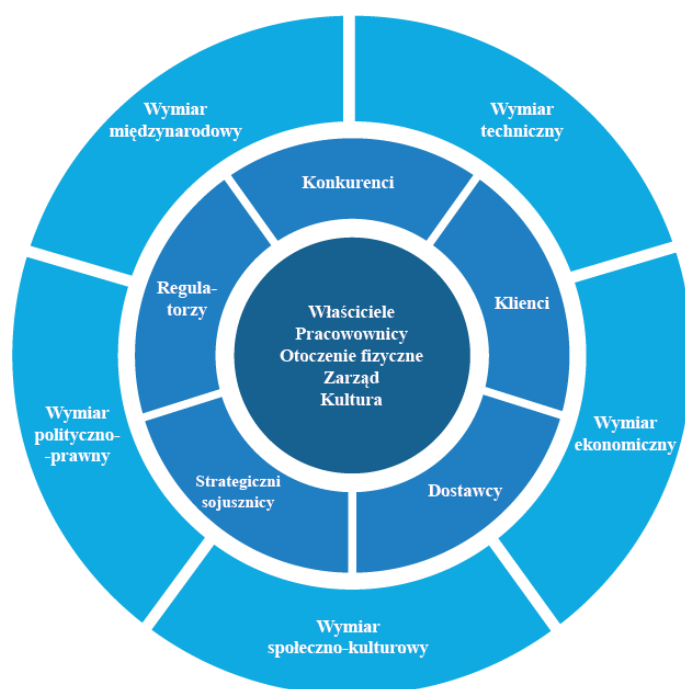
Trzecim czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną jest otoczenie organizacji. G. Aniszewska oraz I. Gielnicka za najważniejsze czynniki kształtujące kulturę organizacyjną, jednocześnie pochodzące z otoczenia organizacji, wymieniają: zmienne społeczno-kulturowe (tradycja, demografia, style życia), zmienne ekonomiczne, regulacje prawne, trendy w technologii, branża, w jakiej firma działa oraz charakter konkurencji¹⁷³. D. Drennan wśród czynników otoczenia zewnętrznego wymienia: klientów czy ustawodawstwo¹⁷⁴. Otoczenie organizacji można definiować jako środowisko, które organizację otacza, a jednocześnie ma na organizację wpływ¹⁷⁵. Szczegółowo otoczenie organizacji przedstawia Rysunek 13.

¹⁷³ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *op. cit.*, s. 44.

¹⁷⁴ K. Perechuda, *op. cit.*, s. 286.

¹⁷⁵ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 75.

Rysunek 13. Organizacja i jej otoczenie



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 76.

W naukach o zarządzaniu, choć nie tylko, otoczenie zewnętrzne organizacji wyrażane jest w postaci dwóch warstw. Zdaniem R.W. Griffina jest to otoczenie zadaniowe oraz otoczenie ogólne. W kontekście poruszanej problematyki na szczególną uwagę zasługuje otoczenie ogólne. Tworzą je bowiem, poza wymiarami technicznym czy ekonomicznym, także wymiar międzynarodowy, polityczno-prawny oraz społeczno-kulturowy. Na wymiar społeczno-kulturowy składają się preferencje klientów organizacji przejawiające się w popycie na dany produkt czy usługę. Jednocześnie wpływają one na kierunek działania organizacji, a co za tym idzie dobór środków, metod i zasobów, aby sprostać oczekiwaniom klientów. Można powiedzieć, iż w tym kontekście wymiar społeczno-kulturowy oddziałuje także na kulturę organizacyjną. Zmieniają się bowiem cele organizacji, także strategie. Zmiany te wymuszają dopasowanie struktury organizacyjnej do realizacji nowych/skorygowanych celów, co może z kolei wpływać na wybór form zarządzania - w tym na sposoby wykorzystanie do tego kultury organizacyjnej. W wymiarze społeczno-kulturowym ważnym podkreślenia staje się także zdefiniowanie sposobów w jaki w danym społeczeństwie pracownicy postrzegają swoją organizację oraz swoją pracę. R. Griffin definiuje wymiar społeczno-kulturowy jako: „obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja”¹⁷⁶. Jednocześnie otoczenie wywiera na organizację wpływ – oddziałuje na nią

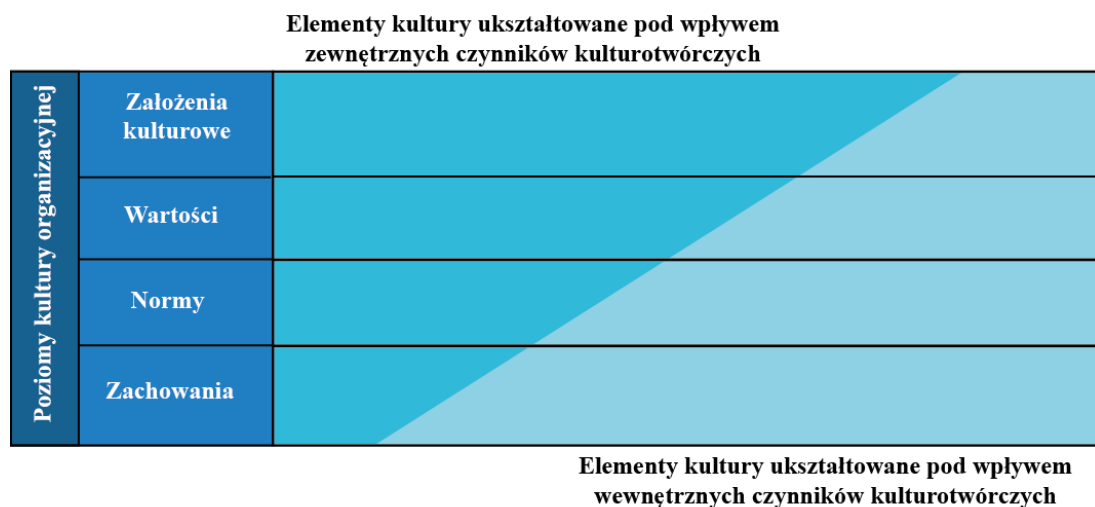
¹⁷⁶ *Ibidem*, s. 79.

w takim ujęciu także wymiar społeczno-kulturowy. Sikorski uważa, iż uwarunkowania kultury organizacyjnej zależą od doświadczeń historycznych danego społeczeństwa, wpływów religijnych, warunków geograficznych, czyli długotrwałych procesów rozwoju społecznego. Powstałe w efekcie takich doświadczeń systemy norm i wartości stanowią podstawę ładu społecznego danej zbiorowości¹⁷⁷. Przyglądając się bliżej wymiarowi polityczno-prawnemu Griffin, podobnie jak Aniszewska i Gielnicka oraz Drennan, są zgodni co do tego, iż wymiar polityczno-prawny, a przede wszystkim prawny wpływa na organizację, tym samym na jej kulturę organizacyjną. Ustawodawstwo i regulacje prawne definiują co organizacja może robić, a czego nie, jakie metody może wykorzystywać, a jakie działania są zabronione. Kierunkuje zatem jej działanie i wpływa na kształt jej kultury w pewnym zakresie, np. biorąc pod uwagę aspekty prawne prawa pracy, które z jednej strony zabezpieczają interesy pracownika, z drugiej strony regulują sposoby czy formy np. decyzji personalnych. Regulacje prawne wpływają także w pewnym stopniu na kształt polityk wewnętrznych organizacji, a te z kolei pozostają w pewnym sensie w interakcji z kulturą organizacyjną. To, jak intensywnie otoczenie zewnętrzne oraz wewnętrzne organizacji wpływa na kształtowanie się kultury organizacyjnej pokazuje Rysunek 14. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną pochodzące z organizacji (otoczenie wewnętrzne) oddziałują przede wszystkim na zachowania oraz normy, nieco mniej na wartości oraz założenia kulturowe. Źródłami zmian (otoczenie wewnętrzne) w kulturze zdaniem Cz. Sikorskiego są¹⁷⁸: (1) interakcje społeczne w organizacji (podstawa spontanicznego procesu kształtowania się kultury, na co menedżerowie nie mają większego wpływu), (2) stosowane zmiany w formalnych rozwiązaniach organizacyjnych, zależne od menedżerów, (3) kulturotwórczy wpływ menedżerów, którzy świadomie wprowadzają zmiany w kulturze i te zmiany kontrolują. Elementy otoczenia zewnętrznego kształtują najsilniej założenia kulturowe oraz wartości. Nieco mniejszy impakt wywierają na normy i wartości.

¹⁷⁷ Cz. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 39.

¹⁷⁸ *Ibidem*.

Rysunek 14. Intensywność wpływu czynników otoczenia na poziomy kultury organizacyjnej



Źródło: Cz. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 39.

Badacze kultur organizacyjnych mają różne podejścia, jeśli chodzi o ich rozumienie i znaczenie dla organizacji. Aspekty wpływu czynników otoczenia na kształtowanie się kultury organizacyjnej jest niezwykle istotny. T. Peters, R. Watermann (1982) w książce pt. „W poszukiwaniu doskonałości”, ale także T. Deal A. Kennedy (1982) w „Corporates Culture” definiują kulturę jako „utrwalony sposób wykonywania zadań”¹⁷⁹. Jest to zdecydowanie instrumentalne podejście do kultury organizacyjnej. Co więcej spłyca się jej rozumienie, ale także proces kształtowania jedynie do tego, co widoczne w organizacji. Badający kulturę organizacyjną w takiej sytuacji ogranicza się do analizy struktury organizacyjnej, treści strategii, sposobów i stylów zarządzania, polityki wynagradzania i innych. Jednak kulturę kształtuje wiele czynników pochodzących zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji, często niedostrzegalnych wprost. Takim przykładem może być wpływ środowiska zewnętrznego na organizację oraz jej kulturę organizacyjną, szczególnie w kontekście wpływu tego środowiska na założenia kulturowe, wartości, normy, w efekcie przekładające się na zachowania ludzi w organizacji. W tym miejscu wartym podkreślenia staje się znaczenie wymiaru narodowego na organizacje. Jest on istotny przede wszystkim w zakresie podejmowania międzynarodowych decyzji gospodarczych czy inwestycyjnych. Jednocześnie uznając, iż kultura organizacyjna dopuszcza wpływy zmiennych - wymiar międzynarodowy nabiera szczególnego znaczenia. Kwestie te zostaną opisane bardziej

¹⁷⁹ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

dokładnie w podrozdziale 2.5., poświęconemu relacjom pomiędzy kulturą narodową, a kulturą organizacyjną.

2.5. Kultura narodowa, a kultura organizacyjna

W kontekście rozpatrywania kultury narodowej ważnym zwrócenia uwagi staje się fakt rozróżnienia państwa od narodu. Zdaniem G. Hofstede narody nie powinny być utożsamiane z państwami. System państw powstał w XX wieku, natomiast narody kształtowały się w procesie historycznym jako formy społecznych organizacji. Dla G. Hofstede kultura jest zjawiskiem społecznym, a świadczy o tym pogląd, iż jest wspólna dla ludzi żyjących w danym środowisku społecznym. Sytuacja ta nie zmienia pewnych oczywistości, np. tego, iż państwa utworzyły pewne całości¹⁸⁰, choć często zdarza się, iż w skład państw wchodzi różne mniejszości (narody) wraz ze swoimi kulturami - na przykład w Stanach Zjednoczonych, Francji, Wielkiej Brytanii, czy w Niemczech. Dla R. Lintona kultura „odnosi się do całości sposobu życia jakiegoś społeczeństwa (...)”. Autor uważa także, iż każde społeczeństwo posiada kulturę i podejmuje się jej definiowania jako: „dziedzictwo społeczne członków danego społeczeństwa”¹⁸¹.

Za G. Hofstede wyróżnia się kręgi kulturowe, dla których należy każdy człowiek. Na szczególne wyróżnienie zasługują¹⁸²:

- kultura narodowa,
- kultura związaną z przynależnością do grupy religijnej, etnicznej, regionalnej,
- kultura płci,
- kultura pokoleniowa,
- kultura klasy społecznej (związaną z wykształceniem, zawodem),
- kultura organizacyjna (definiowana także jako korporacyjna) - obejmująca stanowisko w miejscu pracy oraz pełnioną rolę.

Można przyjąć, iż największy wpływ na kulturę organizacyjną ma kultura narodowa, ponieważ to narody kształtowały się jako pewne formy organizacji społecznych. G. Hofstede podkreśla, iż kultury postrzegane jako kolektywne zaprogramowanie umysłu utworzyły w procesie historycznym aktualne kultury obecnego pokolenia (historia wpłynęła

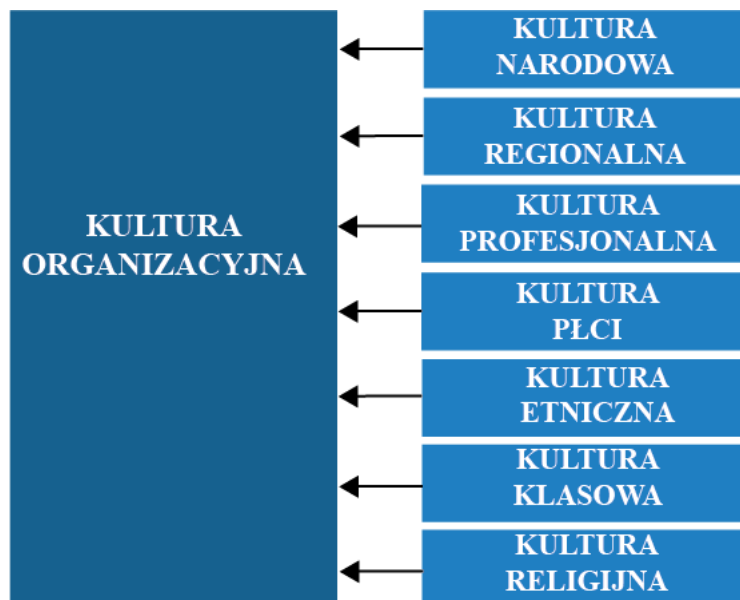
¹⁸⁰ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 21, 35.

¹⁸¹ R. Linton, *op. cit.*, s. 45-47.

¹⁸² G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 32.

na sposoby postrzegania i akceptacji, świat wartości itp.) i aby móc dostrzec różnice pomiędzy kulturami narodowymi, należy je potrafić porównywać między sobą¹⁸³.

Rysunek 15. Wpływ kultur na kulturę organizacyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011, s. 32.

Również zdaniem NJ Adler kultura narodowa ma największy wpływ na sposoby zachowań członków organizacji¹⁸⁴. Ważne w tym miejscu staje się przytoczenie poglądu N. Jacob. Dla autorki zarówno kultura jak i zarządzanie poddawane są stałej ewolucji. Różnorodność kulturowa powstaje nie tylko pomiędzy krajami, ale także wewnątrz krajów. Istotną rolę odnoszącą wpływ na zachowania jednostki wywiera także jej tożsamość kulturowa¹⁸⁵.

Rozpatrując aspekty wpływu kultury, w tym kultury narodowej na organizacje, nie sposób pominąć obszaru dotyczącego rozwoju gospodarczego państw. M. Porter proponuje skupienie uwagi nie na fakcie, czy kultura determinuje rozwój gospodarczy danego kraju, ale w jaki sposób wpływa na tenże rozwój. Autor wprowadził także pojęcie kultury ekonomicznej rozumianej jako „przekonania, postawy i wartości, które mają związek z aktywnością

¹⁸³ G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi 2001, s. 12.

¹⁸⁴ N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio 1997, s. 59 – 60.

¹⁸⁵ N. Jacob, *Cross culture investigations: emerging concepts*, „Journal of Organizations Change Management” 18/5, s. 514-528, cit. per: M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 110.

gospodarczą jednostek, organizacji lub innych instytucji”¹⁸⁶. Dla Portera wpływ kultury na rozwój gospodarczy jest oczywisty. Oznacza to, iż tym samym kultura narodowa oddziałuje na organizacje. Porter uważa, iż rolę kultury należy rozpatrywać pod kątem¹⁸⁷:

- ogólnych cech kulturowych postrzeganych jako korzystne, czyli: pracowitości, przedsiębiorczości czy pokładanie oczekiwań w znaczenie edukacji,
- czynników natury makroekonomicznej, czyli: skłonności do inwestowania, czy gromadzenia oszczędności.

Co ciekawe, dla rozwoju gospodarczego nie wystarczy, aby dana kultura takie cechy posiadała. Członkowie danej kultury powinni, zdaniem M. Portera, wiedzieć, w jaki sposób te cechy wykorzystać. Za dobry przykład posłużyć może kwestia oszczędzania. Wydźwięk faktu większej skłonności danego społeczeństwa do oszczędzania może wydawać się pozytywny. Owszem, dokładnie takim może się stać, pod warunkiem jednak, iż oszczędności są w skuteczny sposób inwestowane, przynosząc wymierne korzyści. D. Landes, odwołując się do prac M. Webera, uważa, iż z punktu widzenia gospodarczego kultura przesądza prawie o wszystkim, w tym także, a może przede wszystkim, o sukcesach i klęskach ekonomicznych społeczeństw. D. Landes posługuje się przykładami sukcesu ekonomicznego niektórych mniejszości etnicznych (kultura etniczna), np. Żydów i kalwinistów w krajach europejskich¹⁸⁸. Istotnym podkreślenia w tym miejscu staje się fakt, iż należy mieć świadomość, iż poza wpływem kultury na rozwój gospodarczy danego państwa istnieje wiele innych uwarunkowań. M. Kostera i M. Śliwa wymieniają na przykład znaczenie sektorów gospodarki czy grup zawodowych¹⁸⁹. Bezspornym jednak wydaje się fakt wpływu kultury (w tym kultury narodowej) na gospodarkę, a tym samym na organizacje oraz ich kultury, będące siłą napędową lub hamulcową w rozwoju. Ł. Sułkowski jest zdania, iż kultura społeczeństwa przenika do organizacji w dwojaki sposób. Bezpośredni, co oznacza, iż organizacja przejmuje określone zachowania i wzorce oraz pośredni – poprzez wzory i wartości, które do organizacji wnoszą jej członkowie. Sposób bezpośredni może mieć charakter uświadamiany oraz nieuświadamiany. Najczęściej uświadamia się te wartości, które są znane członkom organizacji. Nieuświadamiane z kolei to te, które nie są znane czy rozpoznawane. Autor uważa, iż przenikanie pomiędzy kulturą organizacyjną i kulturą

¹⁸⁶ M.E. Porter, *Postawy, wartości, przekonania, a makroekonomia dobrobytu*, [w:] L.H. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2003, s. 59.

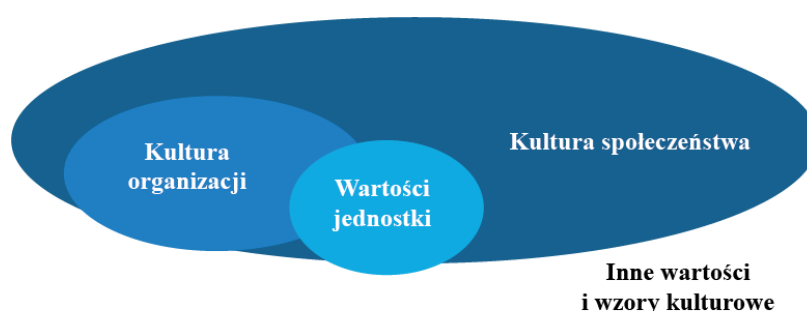
¹⁸⁷ *Ibidem*.

¹⁸⁸ D. Landes, *Kultura przesądza prawie o wszystkim*, [w:] L.H. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2003, s. 42.

¹⁸⁹ M. Kostera, M. Śliwa, *op. cit.*, s. 98.

narodową ma charakter permanentny¹⁹⁰. Ł. Sułkowski podkreśla także, iż ważnym jest powiązanie wartości danej jednostki z kulturą społeczeństwa oraz kulturą organizacji. Jego zdaniem wartości społeczeństwa nie są w 100% odbijane w wartościach organizacji, jednak, gdy występują na poziomie całego społeczeństwa powinny też częściej występować w organizacji i być reprezentowane przez jednostki¹⁹¹. Relacje pomiędzy kulturą społeczeństwa (narodową), kulturą organizacyjną i wartościami jednostki prezentuje Rysunek 16.

Rysunek 16. Zgodność między kulturą społeczeństwa, kulturą organizacji i wartościami jednostek



Źródło: Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń-Łódź 2002, s. 144.

Badaniom kultur narodowych poświęcił się między innymi G. Hofstede, który w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku zebrał informacje w ponad pięćdziesięciu krajach. Swoje badania prowadził wśród kadry menedżerskiej w krajowych przedstawicielstwach międzynarodowej korporacji IBM. Można przypuszczać, iż inspiracją do podjęcia tych badań były między innymi wyniki badań dotyczących kultur narodowych, a które to badania przeprowadzili w 1954 roku dwaj Amerykanie A. Inkeles (socjolog) oraz D. Levinson (psycholog). Zdefiniowane obszary obrazujące kultury narodowe, które A. Inkeles i D. Levinson w wyniku zebranych danych uznali za charakteryzujące i jednocześnie uniwersalne to¹⁹²:

- postawa (stosunek wobec władzy),
- koncepcja jednostki (głównie koncepcja relacji między jednostką a społeczeństwem oraz koncepcja męskości i kobiecości),

¹⁹⁰ Ł. Sułkowski, *Procesy...*, s. 141.

¹⁹¹ *Ibidem*, s. 144.

¹⁹² G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 45.

- sposoby rozwiązywania konfliktów z uwzględnieniem kontroli agresji i wyrażania uczuć.

Wyniki przytoczonych wcześniej badań, przeprowadzonych przez Hofstede w latach siedemdziesiątych na grupie pracowników IMB, okazały się silnie tożsame z przewidywaniami A. Inkelesa i D. Levinsona. Wiążąc wyniki swoich badań z wynikami badań A. Inkelesa i D. Levinsona, G. Hofstede zdefiniował cztery wymiary kultury¹⁹³:

- dystans władzy (od małego do dużego),
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności (od słabego do silnego).

Istotne w badaniach prowadzonych przez G. Hofstede było oparcie wyników wraz z ich klasyfikacją do właściwych wymiarów. Wymiary kultury G. Hofstede traktuje jako konkretne i wymierne obszary, jednocześnie zapewniające możliwości porównawcze kultur między sobą. Na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań empirycznych, G. Hofstede, doszedł do wniosku, iż ze względu na różnorodność kultur narodowych, nie może istnieć coś takiego, jak „uniwersalne teorie zarządzania”¹⁹⁴. Analizując poszczególne wymiary kultur narodowych oraz ich zróżnicowane nasilenie w poszczególnych krajach, badacz poddaje w wątpliwość przede wszystkim zastosowanie amerykańskich teorii zarządzania na gruncie niemieckim, japońskim, czy na przykład francuskim. G. Hofstede zauważa także, iż w kontekście postkolonialnym, zachodnie czy amerykańskie teorie zarządzania nie przyczyniły się do rozwoju krajów biednych, na przykład afrykańskich. Autor uważa, iż przyczyną może być fakt próby implementacji wartości amerykańskich między innymi w kontekście zarządzania, do innych kultur. Choć G. Hofstede wskazuje na dorobek naukowy i znaczenie takich autorów jak A. Smith, J.S. Mill, M. Weber, H. Fayol, K. Lewin, podkreślając korzenie w myśli europejskiej, uważa, iż inne, odmienne kultury, nie przyjmą próby implementacji każdego rozwiązania organizacyjnego¹⁹⁵. Badania nad kulturami narodowymi, jakimi zajmował się G. Hofstede, stały się na tyle popularne, iż z czasem problematyką tą zainteresowali się również inni badacze. Badania, które kierowano do innych kategorii respondentów realizowane były przy wykorzystaniu kwestionariusza VSM (Values

¹⁹³ *Ibidem*, s. 46.

¹⁹⁴ G. Hofstede, *Culture Constraints in management theories*, „Academy of Management Executive”, vol. 7, No 1, 1993, s. 81-94.

¹⁹⁵ M. Kostera, M. Śliwa, *op. cit.*, s. 102.

Survey Modules)¹⁹⁶. Wyniki pozwoliły potwierdzić występowanie czterech wymiarów kultury: dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm, męskość i kobiecość oraz unikanie niepewności, co zostało wskazane wcześniej przez G. Hofstede¹⁹⁷. W 1991 roku, po wcześniej przeprowadzonych badaniach przez M. Bonda, G. Hofstede opublikował piąty wymiar kultury – orientacja długo/krótco terminowa¹⁹⁸. G. Hofstede podkreśla znaczenie tego wymiaru kulturowego w kondycji rozwoju gospodarczego krajów.

Badania G. Hofstede spotkały się z czasem przedmiotem krytyki. Niektórzy autorzy, np. N. Holden¹⁹⁹ poddaje w wątpliwość aktualność wyników badań wskazując na fakt, że dane G. Hofstede były zbierane kilkadziesiąt lat temu i jego zdaniem pokazują świat, którego już nie ma (na przykład kraje Europy Wschodniej, w których po obaleniu komunizmu zaszły głębokie zmiany). Dodatkowo R. McSweeney²⁰⁰ oraz P. Smith²⁰¹ poddają w wątpliwość teorię G. Hofstede, przede wszystkim z powodu faktu przeprowadzanych przez autora badań na grupie osób tylko jednej organizacji (IBM). Ta krytyka wydaje się obecnie stawać bezzasadną. Głównym powodem mógłby posłużyć fakt, iż G. Hofstede udostępnia narzędzie badawcze w postaci VSM badaczom i naukowcom praktycznie na całym świecie. Możliwość zastosowania jednakowej metodologii i jednego narzędzia w badaniach kulturowych oraz jej powszechna dostępność sprawia, iż bazy danych G. Hofstede mogą być stale wzbogacane zarówno, jeśli chodzi o poszczególne kraje, jak i zróżnicowane grupy badanych i różne organizacje. G. Hofstede wraz z synem G.J. Hofstede stwarzają możliwości kontaktu i wsparcia w prowadzeniu badań przez innych naukowców. Kontakt z badaczami jest możliwy poprzez oficjalną stronę www²⁰² jak również pozostałe narzędzia social mediów (LinkedIn, Twitter, Facebook). Z doświadczenia autorki dysertacji wynika, iż badacze odpowiadają na pojawiające się problemy innych naukowców oraz stanowią wsparcie w prowadzeniu przez nich badań na przykład przy użyciu narzędzia VSM.

¹⁹⁶ VSM (values survey modules) - moduł ankiety wartości - standardowy zestaw pytań dostępny dla badaczy, którzy chcą w swoich badaniach zamieścić replikację badań nad kulturami narodowymi Hofstede.

¹⁹⁷ M. Komor, J. Schumann, *Zróżnicowania kulturowe między Polską a Niemcami według wymiarów kultury Hofstede*, „Gospodarka narodowa”, nr 1/275, 2015, s. 86.

¹⁹⁸ G. Hofstede, *Culture's Consequences...*, s. 351.

¹⁹⁹ N. Holden, *Cross culture management. A knowledge management perspective*, Financial Times-Prentice Hall, Harlow, Essex, UK 2002, s. 34.

²⁰⁰ R. McSweeney, *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith - a failure of analysis*, „Human Relations”, No 55/1, 2002, s. 89-117.

²⁰¹ P.B. Smith, *Culture consequences: something old and something new*, „Human Relations”, No 55/1, 2002, s. 119-135.

²⁰² Oficjalna strona G. Hofstede i G.J. Hofstede, <https://geerthofstede.com/> (dostęp: 19.05.2019).

Problematyki badania kultur narodowych i ich wpływu na organizacje podjął się także F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner. Badania, które prowadzili autorzy obejmowały 47 różnych narodowości osób pracujących w 28 krajach. Grupę badanych stanowiło 15 000 menedżerów. Wyniki badań F. Trompenaars opublikował w roku 1993 w książce „Riding the Waves of Culture”. Autorzy zaproponowali trzy kategorie wymiarów, dla których opisali charakterystykę poszczególnych kultur²⁰³:

1. Stosunek do ludzi:
 - a) uniwersalizm/partykularyzm,
 - b) indywidualizm/kolektywizm,
 - c) powściągliwość/emocjonalność,
 - d) wycinkowość/całościowość,
 - e) osiągnięcie statusu/przypisywanie statusu.
2. Stosunek do czasu:
 - a) sekwencyjność/synchroniczność.
3. Stosunek do otoczenia:
 - a) wewnętrzsterowność/zewnętrzsterowność.

Charakterystyka kultur narodowych wniesiona do nauki przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera opisana została szerzej w podrozdziale 2.2.1.

To, co ważne w kontekście zależności pomiędzy kulturami narodowymi, a kulturami organizacyjnymi to fakt, że wymiary kultur narodowych wskazanych przez badaczy, ich zdaniem, przenikają ze społeczeństwa do organizacji kształtując tym samym specyfikę kulturową organizacji. Świadomość tego faktu ma duże znaczenie w zarządzaniu firmami międzynarodowymi. Nie jest to jednak jedyny aspekt podkreślany przez badaczy. Badacze wskazują także na znaczenie zróżnicowania kulturowego w zależności od obszaru działalności firmy. Za przykład może posłużyć różnica w postrzeganiu czasu pomiędzy instytucjami bankowymi a firmami nowoczesnych technologii. Siłą rzeczy w firmach nowoczesnych technologii liczy się czas, ponieważ ma wpływ na rozwój w zmiennym, zwinnym środowisku. Za przykład może posłużyć „filozofia” Agile (zwinnego programowania). W inny także sposób kwestie uniwersalizmu/partykularyzmu będą postrzegać takie grupy zawodowe jak przedstawiciele służby zdrowia (bardziej uniwersalizm), czy pracownicy fabryk (bardziej partykularyzm). Autorzy podkreślają także,

²⁰³ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Riding...*, s. 29-156.

iz nie istnieją uniwersalne rozwiązania ze względu na różnice kulturowe w zarządzaniu organizacjami. Przykładem jest metodologia ZPC (zarządzanie przez cele), która ze względu na różnice kulturowe ma trudność przyjąć się na kontynencie afrykańskim (istnieje tam kolejność czasu, nagród, promocji) oraz na przykład w południowej Europie (opór menedżerów przed dostosowaniem się do oficjalnych, nadawanych z góry wytycznych)²⁰⁴. To ważne z punktu widzenia skutecznego zarządzania organizacjami oraz budowania kultury organizacyjnej.

Jak przytoczono w podrozdziale 2.2. wyniki badań F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera spotkały się z krytyką G. Hofstede. G. Hofstede uważa, między innymi, iż zaproponowane siedem wymiarów kultur narodowych nie stanowią pochodnej badań empirycznych, a zostały zapożyczone od T. Parsona i E. Shilsa oraz od C. Kluckhohna i F. Strodtbecka²⁰⁵. Również N. Jacob uważa, iż klasyfikacja badaczy jest ryzykowna ze względu na możliwość redukcji złożonych pojęć do pojedynczych zmiennych²⁰⁶.

Poruszając temat kultur narodowych, a kultur organizacyjnych wartym przedstawienia jest Model GLOBE. Model GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) został przygotowany przez R. House'a. Model Globe w pewnym zakresie opiera się na wcześniejszych badaniach G. Hofstede, lecz także nawiązuje do teorii F. Trompenaarsa, F.R. Kluckhohn i F. Strodtbecka, czy R.G. Lorda i K.J. Maher. Model ten traktowany jest jednak jako rozwinięcie tych teorii oraz krytyczną weryfikację. Koncepcja GLOBE jest projektem międzynarodowym, długoterminowym. W projekt ten zaangażowanych było 170 badaczy, którzy swoje badania skierowali do grupy 17 000 menedżerów z 62 krajów²⁰⁷. Celem badań w projekcie GLOBE było zebranie informacji pogłębiających wiedzę na temat zależności, które występują pomiędzy kulturą społeczeństw, kulturą organizacji, a także stylami zarządzania. Co ważne, projekt GLOBE realizowany był etapowo. Początkowo zbierano informacje nt. cech kulturowych społeczeństwa i organizacji oraz cech przywództwa. Następnie dokonano pomiarów tych cech, przedstawiając je jako zmienne zależne, w tym wymiary przywództwa. W kolejnych etapach badano wpływ zróżnicowanych stylów kierowania na zachowania pracowników oraz poziom osiągniętych przez pracowników wyników. Efektem prac w projekcie GLOBE było powstanie dziewięciu

²⁰⁴ *Ibidem*, s. 2.

²⁰⁵ G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 58 i 64.

²⁰⁶ N. Jacob *op. cit.*, s. 104.

²⁰⁷ R.J. House, P. Hanges, J. Mansour, P. Dorfman, V. Gupta, *Culture, leadership and organizations. The globe study of 62 societies*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA 2004, s. 29.

wymiarów typologii różnic kulturowych, które mają wpływ zdaniem autorów na zarządzanie i organizację²⁰⁸:

1. Orientacja zadaniowa (performance orientation) — pokazuje, jak społeczeństwa lub organizacje zachęcają i nagradzają osoby do osiągania wyników.
2. Asertywność (assertiveness) — wymiar, który określa stopień asertywności, konfrontacji, agresji z jakim jednostka jest (i powinna być) w kontaktach społecznych i organizacyjnych. Głównie w zakresie interakcji z innymi.
3. Orientacja na przyszłość (future orientation) — pozwala określić, w jakim stopniu jednostka pokazuje w społeczeństwie czy organizacji zachowania wskazujące na myślenie przyszłościowe, np. planowanie, inwestowanie.
4. Orientacja humanitarna (humane orientation) — pokazuje, jak jednostka jest nagradzana przez społeczeństwo lub organizacje za postawy altruistyczne, np. za bycie uczciwym, hojnym, opiekuńczym i życzliwym dla innych.
5. Kolektywizm instytucjonalny (institutional collectivism) — pozwala określić stopień, jak społeczeństwa i organizacje wspierają i nagradzają wspólny podział zasobów (np. zasobów socjalnych).
6. Kolektywizm grupowy (in-group collectivism) — pozwala określić poziom, w jakim jednostka jest dumna, lojalna w związku z przynależnością do organizacji czy rodziny.
7. Egalitaryzm płci (gender egalitarianism) - pokazuje w jaki sposób społeczeństwo i organizacje minimalizują nierówności płci wynikające z pełnionej roli.
8. Dystans władzy (power distance) — wskazuje, w jakim stopniu członkowie społeczeństwa i organizacje postrzegają nierówny podział władzy.
9. Unikanie niepewności (uncertainty avoidance) — pokazuje, w jakim stopniu organizacje i społeczeństwa działają w oparciu o normy, zasady, procedury, aby zapobiec/złagodzić skutki nieprzewidzianych wydarzeń.

Badacze Modelu GLOBE zdefiniowali także dwadzieścia jeden podstawowych oraz sześć globalnych wymiarów przywództwa wiążąc je z kulturą narodową. Do sześciu globalnych wymiarów przywództwa należą:²⁰⁹

²⁰⁸ An overview of the 2004 study: *Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*, https://globeproject.com/study_2004_2007#data (dostęp: 26.05.2019).

²⁰⁹ *Ibidem*.

1. Przywództwo charyzmatyczne/oparte na wartościach.
2. Przywództwo zorientowane na zespół.
3. Przywództwo partycypacyjne.
4. Przywództwo zorientowane na ludzi.
5. Przywództwo autonomiczne.
6. Przywództwo obronne.

Badacze M.W. Dickson, D.N. Den Hartog i J.K. Mitchelson²¹⁰ są zdania, iż każdy z powyższych wymiarów przywództwa jest częściowo uniwersalny, a częściowo uwarunkowany kulturowo. Wyrażone atrybuty przywódcze w zakresie efektywności menedżera w organizacji mogą się różnić w zależności od kultury.

Przytoczone powyżej koncepcje badań nad kulturami narodowymi, a także ich możliwości wpływania do organizacji, pomimo krytycznych opinii, wpływają na kultury organizacyjne. Co ważne, stan ten przyczynia się do faktu, iż trudno jest zaimplementować na wprost rozwiązania organizacyjne sprawdzające się w organizacjach w jednym kraju do rozwiązań organizacyjnych w innym. Szczególne, gdyby spojrzeć na ten problem z punktu widzenia zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Pomimo bardzo szybkiego rozwoju technologicznego, organizacje tworzą głównie ludzie, stąd problematyka ta ma szczególne znaczenie. Koniec lat 90. XX wieku oraz początek XXI wieku stanowił dla polskich przedsiębiorców wyzwanie w tym zakresie. Przede wszystkim dlatego, iż na rynku polskim pojawiło się wówczas bardzo wiele publikacji o tematyce „jak osiągnąć sukces”, proponujących rozwiązania organizacyjne, często nie przystające do polskich uwarunkowań kulturowych. Trend ten jest nadal modny w Polsce. Z drugiej strony, dostępność badań prowadzonych przez polskich naukowców pozwala już wyciągać właściwe wnioski. Wciąż jednak na rynku polskim brakuje łatwo dostępnych i napisanych przystępnym językiem poradników oraz publikacji poruszających tę problematykę dla polskich menedżerów. Aktualnie, znaczenie wpływu kultur narodowych na systemy zarządzania w organizacjach i firmach funkcjonujących w Polsce staje się poważnym problemem. Przede wszystkim dlatego, iż aktualnie polski rynek pracy wypełniany jest przez wielu imigrantów np. z Ukrainy, Nepalu, czy innych. Istotne znaczenie ma również wzrost zainteresowania podejmowania się studiów na polskich uczelniach wyższych przez cudzoziemców. Wiedza

²¹⁰ M.W. Dickson, D.N. Den Hartog, J.K. Mitchelson, *Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making progress and rising new questions*, „The Leadership Quarterly”, vol. 14, 2003, s. 729-748.

o różnicach kulturowych pomogłaby w procesach związanych z efektywnym nauczaniem, zarządzaniem ludźmi, a także w świadomym dostosowywaniu kultur organizacyjnych.

Rozdział 3. Zarządzanie kulturą organizacyjną w firmach (organizacjach)

3.1. Potrzeba zarządzania kulturą organizacyjną

Każda organizacja biznesowa potrzebuje takich działań, aby jej uczestnictwo w rynku nadawało jej sens trwania. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele stwierdzeń, które mówią o konieczności przetrwania organizacji, zwłaszcza na trudnych rynkach w intensywnie zmieniającym się otoczeniu. Można poddać refleksji, jakiego okresu dotyczy dynamicznie zmieniający się rynek. Z pewnością XXI wiek, ze względu na postępujący rozwój technologiczny, otwarcie lokalnych rynków na rynki globalne, rywalizacja polityczna i gospodarcza państw, stanowią podstawę takiej interpretacji. Jednak, czy duże organizacje, średnie przedsiębiorstwa, czy małe rodzinne firmy funkcjonujące np. na początku XX wieku, nie borykały się z dynamicznym, w ich rozumieniu, ówczesnym rynkiem? Bez względu na sposób interpretowania pojęcia „dynamiczny” w kontekście działalności organizacji, z pewnością organizacje biznesowe „po coś” istnieją. Z jednej strony zaspokajają potrzeby konsumentów i klientów (społeczeństwa) w zakresie zaopatrywania ich w produkty i usługi niezbędne do ich funkcjonowania, z drugiej jednak strony, ich celem jest potrzeba zysku. Choć wydźwięk słowa „zysk” może mieć zabarwienie pejoratywne, nie zawsze musi odzwierciedlać negatywne brzmienie. Organizacje powstają w danym celu, konkretnym celu i aby te cele osiągać z pewnością powinny być zarządzane w pewien określony sposób.

Wraz z rozwojem gospodarczym i otwarciem możliwości rynkowych, powstało wiele organizacji i firm (większych i mniejszych), biznesów rodzinnych, czasem jednoosobowych działalności gospodarczych zajmujących się produkcją, oferowaniem usług, innowacyjnymi rozwiązaniami czy rozwojem technologii. Ich obecność na rynku zaspokaja potrzeby konsumentów, ale także potrzeby właścicieli, akcjonariuszy, itd. To co ważne, to fakt, że organizacje wpływają na gospodarkę i ekonomię poszczególnych krajów, kształtując ich pozycję na rynkach międzynarodowych. Bez względu na główne cele uzasadniające istnienie i funkcjonowanie danych organizacji, jedno wydaje się być pewne – organizacje te funkcjonują na często konkurencyjnym rynku, zatem stale zmuszane są do podejmowania takich działań, aby realizować cele głównych interesariuszy, w tym budować przewagę konkurencyjną. Aby było to możliwe organizacje te, między innymi, skupiają się na dobieraniu i kształtowaniu adekwatnych do potrzeb metod zarządzania, w tym sposobów zarządzania kulturą organizacyjną.

Sama organizacja jako pojęcie w dziedzinie nauk o zarządzaniu, jest terminem trudnym do zdefiniowania. Związane jest to głównie z istnieniem wielu organizacji służącym różnym celem, realizującym różne misje, zaspokajającym zróżnicowane potrzeby, zróżnicowanym grupom odbiorców. Wg Ch. Argyris „organizacja jest wielością części, z których każda dąży do osiągnięcia szczególnego celu, które utrzymują się dzięki powiązaniom, jednocześnie przystosowując się do środowiska zewnętrznego i przez to utrzymując stan wzajemnego powiązania części”²¹¹.

W literaturze przedmiotu, przedstawia się organizację w trzech ujęciach²¹²:

1. Organizacja w znaczeniu czynnościowym – postrzegana jako proces do tworzenia rzeczy złożonej.
2. Organizacja w znaczeniu atrybutowym – zbiór cech, które są charakterystyczne dla rzeczy zorganizowanej.
3. Organizacja w znaczeniu rzeczowym – pojmowana jako rzecz złożona z elementów powiązanych ze sobą, co pozwala na funkcjonowanie całości.

W dobry sposób definiuje organizację Ch. Barnard: „organizacja to system świadomie skoordynowanych działań lub sił dwóch lub więcej ludzi”²¹³. Funkcjonowanie organizacji w otoczeniu w zdecydowany sposób uzależnione jest od sposobów zarządzania nimi. K. Krzakiewicz i Sz. Cyfert zwracają uwagę na konieczność rozróżnienia dwóch pojęć używanych powszechnie zamiennie: kierowanie i zarządzanie. Zdaniem autorów kierowaniem jest działanie, którego celem jest to, aby spowodować funkcjonowanie innych rzeczy w taki sposób, aby został osiągnięty cel osoby kierującej. Zarządzanie powinno być ujmowane jako jedna z form kierowania, ale w węższym znaczeniu. Zdaniem autorów składa się ono na proces kierowania ludźmi w ogólnym procesie gospodarowania zasobami organizacji²¹⁴. Według Petera Druckera uznawanego za specjalistę w teorii organizacji i zarządzania, wyzwaniem dla zarządzania jest spowodowanie, aby ludzie w organizacji współdziałali ze sobą realizując wspólne cele, wyznając wspólne wartości, a organizacja

²¹¹ Ch. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, [w:] M. Haire (red.), *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 198.

²¹² M. Białasiewicz i inni, *Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji*, [w:] M. Białasiewicz, S. Marek (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008, s. 15.

²¹³ K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 10.

²¹⁴ *Ibidem*, s. 24.

zapewniała im właściwą strukturę, szkolenia i rozwój²¹⁵. Zarządzanie zdaniem Petera Druckera²¹⁶:

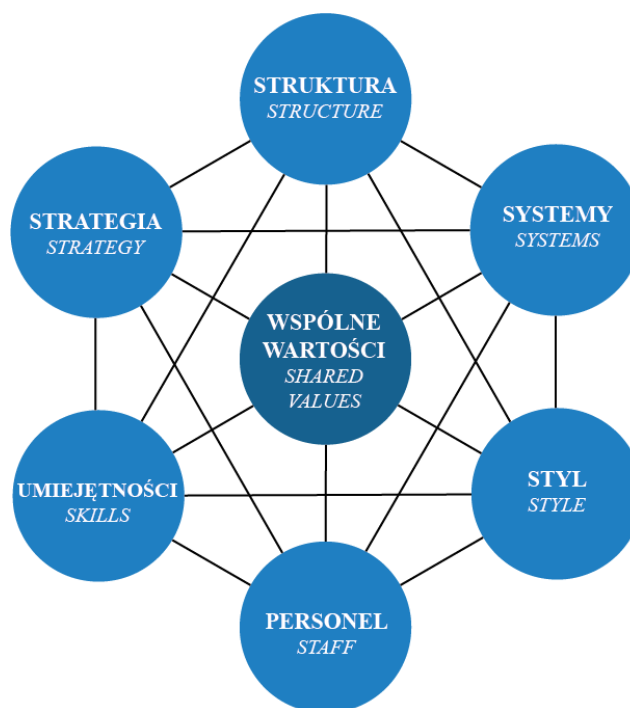
1. Dotyczy przede wszystkim ludzi.
2. Jest głęboko osadzone w kulturze ((integruje ludzi w jednym przedsięwzięciu).
3. Wymaga zrozumiałych, celów działania organizacji i jej zadań, oraz silnej misji oraz wizji.
4. Powinno ukierunkowywać organizację na ciągły rozwój i szkolenia (organizacja ucząca się i nauczająca).
5. Wymaga dobrej, zrozumiałej i wzajemnej komunikacji pomiędzy członkami organizacji.
6. Wymaga posiadania przez organizację wskaźników, pozwalających w sposób permanentny monitorować, poddawać analizie i zwiększać efektywność realizowanych zadań.
7. Musi być zorientowane na zadowolenie klienta.

Organizacja oraz zarządzanie nią występują łącznie. Znaczenie zasobów ludzkich nabiera w tym miejscu szczególnego znaczenia. To, między innymi, prowadzi do podkreślenia roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu. Fakt ten doskonale obrazuje Model Petersa i Watermanna.

²¹⁵ P.F. Drucker, *Management and the World's Work*, „Harvard Business Review”, 66(5), 1988, <https://hbr.org/1988/09/management-and-the-worlds-work> (dostęp: 19.10.2019).

²¹⁶ *Ibidem*.

Rysunek 17. Model Petersa i Watermanna (7-S McKinseya)



Źródło: T.J. Peters, R.H. Waterman JR, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 48.

Model ten przedstawia elementy składowe organizacji w kontekście zarządzania. Tak zwane twarde elementy zarządzania to struktura, systemy oraz strategia. Są one bezsprzecznie istotne w działalności organizacji. Badacze są jednak zdania, że sukces organizacji związany jest w większym stopniu z wykorzystaniem tzw. miękkich elementów zarządzania. Jak wynika z modelu, miękkie elementy to: pracownicy, kompetencje, style kierowania, a przede wszystkim osadzona w samym środku modelu, zatem jednocześnie powiązana z każdym jego elementem – kultura organizacyjna (wspólne wartości). Powiązanie to oznacza wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie organizacjami w każdym jego elemencie.

Potrzeba zarządzania kulturą organizacyjną z jednej strony jest wynikiem konieczności wprowadzania nieustannych zmian w organizacji, w procesach zarządzania wywoływanych potrzebą dostosowania się do otoczenia i jego wymagań, a z drugiej strony wpływa ona na wszystkie elementy organizacji, co wynika z modelu Petersa i Watermana. Potrzeba zarządzania kulturą organizacyjną odgrywa także duże znaczenie w sytuacji przejęć i fuzji przedsiębiorstw, które często wywołuje dynamicznie zmieniający się rynek. Ignorowanie roli kultury organizacyjnej w takich procesach może być przyczyną ich porażek. Taka sytuacja

oznacza konieczność łączenia kultury organizacyjnej z efektywnością organizacji w kontekście zarządzania.

Kultura organizacyjna odgrywa duże znaczenie w zarządzaniu organizacjami. Zdaniem G. Nizarda powinna ona stanowić narzędzie zarządzania. Aby było to możliwe należałoby wziąć pod uwagę następujące założenia ²¹⁷:

1. Kultura jest kulturą opartą na konsensie.
2. Kultura organizacyjna jest w dostatecznym stopniu tolerowana przez kulturę społeczną.
3. Pracownicy mogą dostosować się do systemu wartości przedsiębiorstwa.
4. Organizacja kształci w zakresie preferowanych wartości.
5. Organizacja dba o aspekty związane z symbolami, takie jak język, zwyczaje i rytuały, mity i metafory, przywódców.
6. Kultura jest kształtowana poprzez stosowanie okresowych przeglądów w zakresie wykazów, oceny, optymalizacji czy audytów.

Kultura organizacyjna jest nieodłącznym elementem organizacji. Wpływa na jej procesy zarządzania i może być w sposób świadomy wykorzystywana jako narzędzie zarządzania. Wiele firm nieustannie dopasowuje się do potrzeb rynku w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym w drugiej dekadzie XXI wieku. Globalizacja pozwala wyjść firmom z rynków lokalnych, aby rozwijać się na rynkach międzynarodowych. Kulturowo fakt ten wiąże się także z dotarciem do innych klientów, na różnych niż dotychczas rynkach, o odmiennych potrzebach i zasobach. Organizacje zdeterminowane są, aby myśleć przyszłościowo i planować strategie przyszłościowe. Kultura organizacyjna wywiera wpływ na efektywne zarządzanie organizacjami. Świadomie wykorzystywana przez przywódców może wspierać realizowane strategie, a nawet przesądzać o przewadze konkurencyjnej organizacji.

3.2. Kultura organizacyjna jako przewaga konkurencyjna organizacji

Konkurencja jest podstawowym mechanizmem rozwoju gospodarki. W ekonomicznym podejściu jest to proces, w którym organizacje dążą do powiększania swojego przychodu

²¹⁷ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 92.

poprzez realizację działań zależnych od specyfiki ich działalności. Może to być sprzedaż i/lub zakup produktów czy usług. Działalność ta charakteryzuje się w dużej mierze rywalizacją w pozyskiwaniu przez przedsiębiorstwa rynków zbytu. Zdaniem M. Stankiewicza „konkurencją nazywane będzie zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych”²¹⁸. Konkurencyjność z kolei jest elementem konkurencji. Można przyjąć, że stanowi ona jedną z cech uczestników konkurencji. Istnieje wiele definicji konkurencyjności. Konkurencyjność zdecydowanie jest pojęciem wieloznacznym i wielu badaczy powstrzymuje się od jednoznacznego jej definiowania. Nie oznacza to jednak całkowitego braku zdefiniowania pojęcia konkurencyjności w aspekcie ekonomicznym. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner traktują konkurencyjność jako rywalizację, a jednocześnie współpracę, dzięki którym istnieje możliwość poznawania istotnych technologii, wymagań oraz potrzeb klientów²¹⁹. Podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Lozannie w 1994 roku, konkurencyjność określono jako „zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym”²²⁰. Wydaje się, iż tak zdefiniowana konkurencyjność stanowi najpełniejszą interpretację jej znaczenia. Według B. Karlöfa istnieją trzy zbiory czynników mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Są nimi: (1) koszty, (2) klienci oraz (3) konkurenci²²¹. Wymienione aspekty determinują kształt przyjmowanych przez przedsiębiorstwa strategii oraz polityk. Konkurencyjność wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. Stanowi pewnego rodzaju wyzwanie dla organizacji. Aby stać się lub pozostać konkurencyjnym na rynku, organizacje muszą przyłożyć szczególne znaczenie dla sytuacji finansowej, w tym kosztowej organizacji. Ten aspekt stanowi także o przyjętych przez przedsiębiorstwa politykach w zakresie zarządzania ich zasobami, także w zakresie adekwatnego do potrzeb i sytuacji firmy zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejną grupą wymienioną przez B. Karlöfa, a wpływającą na konkurencyjność firmy, są klienci. Firmy oferują zróżnicowane produkty i usługi swoim klientom, jednak ze względu na postępującą globalizację i dynamiczny rozwój

²¹⁸ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 18.

²¹⁹ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ADC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 121-122.

²²⁰ E. Polak, W. Polak, *Konkurencyjność państwa w warunkach globalizacji*, [w:] A. Grynia, *Wpływ globalizacji i integracji na konkurencyjność nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku - Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie, UAB "BMK Leidykla", Wilno 2013, s. 28.

²²¹ B. Karlöf, *Strategic Precision: Improving Performance Through Organizational efficiency*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, England 1993, s. 26-27.

technologiczny, preferencje klientów zmieniają się na rynkach lokalnych. Powszechna dostępność do informacji na temat np. proponowanych rozwiązań danego produktu czy usługi na świecie wywołuje potrzebę jego posiadania. Dodatkowo otwarcie gospodarki na współpracę między krajową (gospodarka otwarta) spowodowała przepływ firm i ich funkcjonowanie w wielu krajach i na wielu kontynentach (firmy międzynarodowe). Klienci stale podczas decyzji zakupowych zwracają uwagę na cenę, jednakże rosną także oczekiwania klientów w zakresie jakości produktów i obsługi. Dostęp do wiedzy (poprzez prowadzone badania rynku) nt. preferencji i potrzeb klientów powoduje, że firmy pracują nad podobnymi rozwiązaniami (w zakresie produktów, usług czy jakości obsługi klientów). Między innymi z tego powodu (ale nie tylko) na rynku, dla danej organizacji, pojawia się zagrożenie w postaci konkurencji - czyli przedsiębiorstwa oferującego podobne produkty i usługi. Do potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw można zaliczyć²²²:

- 1) Kapitał ludzki, na który składa się:
 - a) jakość kadr marketingowych w zakresie logistyki, dystrybucji, sprzedaży;
 - b) jakość kadr technicznych i finansowych;
 - c) jakość kadr menedżerskich, szczególnie w zakresie skłonności do ryzyka, przedsiębiorczości i zaangażowania w sprawy jakości;
 - d) pracownicy w zakresie posiadanych kwalifikacji, wydajności pracy, kreatywności.
- 2) Zasoby fizyczne w zakresie jakości, substytucyjności, komplementarności, struktury, to jest: maszyny, urządzenia, środki transportu, infrastruktura informatyczna.
- 3) Zasoby finansowe w zakresie rozmiaru zysku, wartości aktywów netto, rentowności kapitałów własnych, płynności finansowej, środki pieniężnych oraz należności.
- 4) Zasoby niewidoczne, to jest: informacja, technologie, innowacje, renoma firmy, unikatowe umiejętności, powiązania nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi, patenty, licencje, klimat pracy, **kultura organizacyjna**, marki produktów, doświadczenie, kontakty.
- 5) Zasoby organizacyjne w zakresie systemów podejmowania decyzji, organizacja sieci dystrybucji i logistyki, wielkości przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, zarządzania jakością, sposobów powiązań z dostawcami i odbiorcami, systemów monitoringu.

W działaniach firmy na konkurencyjnym rynku na szczególną uwagę zasługuje wykorzystanie działalności firmy w zakresie potencjału ludzkiego. W przedsiębiorstwie

²²² E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 65.

niezbędnym staje się posiadanie wykwalifikowanych, przygotowanych merytorycznie oraz kompetencyjnie pracowników. Jednocześnie ważnym jest także dobrze dobrana (zrekrutowana i przygotowana kompetencyjnie) kadra menedżerska. Kadra menedżerska powinna być odpowiedzialna za podejmowanie szeregu decyzji, świadoma istoty jakości, skłonna do podejmowania ryzyka, czy sprawnie zarządzająca podległymi zespołami w różnych częściach organizacji. E. Skawińska w budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa wymienia także kulturę organizacyjną stanowiącą element zasobów niewidocznych, mającą jednocześnie wpływ na konkurencyjność firmy.

Rozpatrując aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw, nie sposób pominąć tematu przewagi konkurencyjnej. Firma uzyskuje przewagę konkurencyjną wówczas, gdy potrafi dostosować się do rynku lepiej niż jej konkurenci. Aby było to możliwe, w sposób bardziej efektywny niż konkurenci, wykorzystuje zasoby wewnętrzne. B. Godziszewski uważa, że²²³: „istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej od swych rywali, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty”. Zasoby wewnętrzne organizacji składają się na jej kulturę organizacyjną. Zdaniem B. Fryzeł, kultura organizacyjna ma wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Potrzebna jest jednak stymulacja takich działań, które pozwolą na stworzenie globalnej strategii przyszłościowej firmy²²⁴.

Biorąc pod uwagę paradygmat interpretatywizmu, w koncepcjach badań nad kulturą (opisany w podrozdziale 2.1 niniejszej dysertacji) istnieje możliwość świadomego modelowania działań oraz zachowań uczestników organizacji. Zgodnie z tym paradygmatem, kulturę organizacyjną można celowo kształtować, również w taki sposób, aby organizacja zdobywała przewagę konkurencyjną na rynku. Na możliwość takiego działania wskazują także zdefiniowane funkcje kultury organizacyjnej. Na przykład Lidia Zbiegień-Maciąg zdefiniowała trzy funkcje kultury organizacyjnej (funkcje te zostały szerzej opisane w podrozdziale 1.2.3.). Funkcja integrująca wskazana przez autorkę, wywiera znaczny wpływ na integrację członków organizacji. W kontekście przewagi konkurencyjnej fakt ten, pozwala na stworzenie takiego systemu wartości, który jest dostosowany z jednej strony do charakteru organizacji, a z drugiej strony do specyfiki otoczenia. Przyjęte takie rozwiązanie pozwala kierunkować zachowania i postawy pracowników oraz sposoby realizacji przez nich zadań (a zatem realizacji strategii organizacji), uwzględniając konkurencyjny charakter rynku. Funkcja

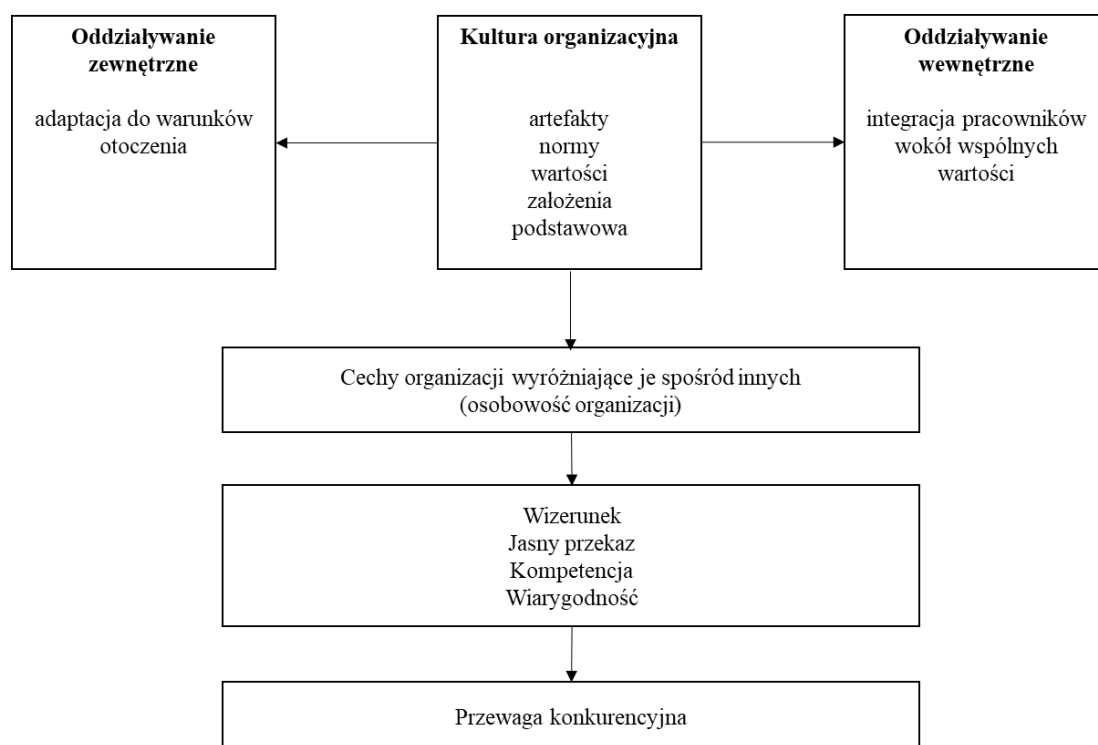
²²³ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 59.

²²⁴ B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 49.

poznawczo-informacyjna obejmuje proponowane członkom grupy sposoby postrzegania samej grupy (wewnątrz organizacji) jak i jej otoczenia. W kontekście budowania przewagi konkurencyjnej dzięki tej funkcji kultury organizacyjnej członkowie organizacji otrzymują informacje wyjaśniające, dlaczego organizacja podąża w danym kierunku na konkurencyjnym rynku, oraz dlaczego budowanie przewagi konkurencyjnej jest tak istotne i co to oznacza zarówno dla organizacji, jak i dla samych pracowników. Trzecia funkcja kultury organizacyjnej wymieniona przez autorkę, to funkcja adaptacyjna. Ponieważ budowanie przewagi konkurencyjnej może wiązać się z licznymi zmianami w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym, funkcja adaptacyjna zapewnia poczucie bezpieczeństwa pracowników. Jest to możliwe, ponieważ organizacja posiada opracowane gotowe schematy działania w poszczególnych sytuacjach organizacyjnych, które stosuje. W tym miejscu warto przytoczyć ponownie definicję kultury organizacyjnej wg. Camerona i Quinna (cytowana była w podrozdziale 1.2.1). Autorzy uważają, iż kultura organizacyjna to: „system wartości, sposób myślenia, styl zarządzania, paradygmaty i podejście do kwestii rozwiązywania problemów”²²⁵. Co jednak bardzo istotne, badacze zdefiniowali kulturę organizacyjną w kontekście możliwości zwiększania efektywności organizacji (i zwiększania tym samym jej przewagi konkurencyjnej) poprzez przeprowadzanie zmian w organizacji połączonych ze zmianą kultury organizacyjnej. W doskonały sposób rolę kultury organizacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedstawia Rysunek 18 autorstwa G. Aniszewskiej.

²²⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 23-24.

Rysunek 18. Mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej przy wsparciu kultury organizacyjnej



Źródło: G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 48.

Co istotne, zdaniem autorki, w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przy wsparciu kultury organizacyjnej znaczenie odgrywa zarówno otoczenie zewnętrzne jak i wewnętrzne organizacji. Autorka wskazuje na istotę powstania cech organizacji, które pozwalają ją rozróżnić spośród innych. To, w jaki sposób organizacja jest postrzegana przez klientów w zakresie wizerunku czy jakości produktów i usług, warunkuje jej przewagę konkurencyjną. B. Fryzeł uważa, że kultura organizacyjna (jej pozytywny wpływ) wpływa na przewagę konkurencyjną wspomagając strategię organizacji poprzez²²⁶:

- promowanie nieustannego doskonalenia we wszystkich obszarach działalności firmy,
- wzorce komunikacji, które umożliwiają w sposób skuteczny dostosowywanie się do zmian otoczenia oraz szybki proces decyzyjny,
- uwalnianie kreatywności pracowników poprzez niski dystans władzy, rozpowszechnianie swobody wyrażanych myśli,
- otwartość na pobieranie z otoczenia informacji, które sprzyjają procesowi uczenia się i kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie.

²²⁶ B. Fryzeł, *Kultura a...*, s. 55.

Kultura organizacyjna wspiera strategię organizacji oraz pomaga organizacji w budowaniu jej przewagi konkurencyjnej. Przy właściwym wykorzystaniu informacji z otoczenia zewnętrznego i świadomym modelowaniu otoczenia wewnętrznego, organizacja może stać się konkurencyjną, i choć kultura organizacyjna nie jest jedynym „narzędziem” w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, to zdecydowanie na ten proces wpływa. Można pokusić się o stwierdzenie, iż ostatecznie o przewadze konkurencyjnej firmy decydują klienci jako odbiorcy produktów czy usług. Swoimi decyzjami zakupowymi klienci kształtują popyt na rynku. Pracownicy i menedżerowie reprezentują przedsiębiorstwa w zewnętrznym otoczeniu. Stanowią oni niejako wizytówkę mającą także wpływ na podjęcie decyzji zakupowej klientów. Z drugiej strony właściciele, akcjonariusze czy przedsiębiorstwa oczekują, aby organizacja przynosiła zyski, a więc była na tyle efektywna, żeby uzasadniała swoje istnienie na rynku, dlatego w sytuacji budowania przewagi konkurencyjnej niezwykle istotna jest rola kultury organizacyjnej w budowaniu strategii zarządzania personelem, w kształtowaniu zachowań klientów oraz wpływaniu na efektywność organizacji.

3.2.1. Wpływ kultury organizacyjnej na efektywność organizacji

Efektywność stanowi jeden z podstawowych kryteriów pozwalających zmierzyć i opisać kondycję biznesową organizacji, jak również pomaga w określeniu potencjalnych szans i zagrożeń w zakresie rozwoju organizacji. Organizacja realizująca swoją strategię dąży do uzyskania pewnych określonych celów. Efektywność wpływa z kolei na rezultat tych dążeń. Efektywność jest pojęciem, które trudno w sposób jednoznaczny zdefiniować. Dla celów niniejszej pracy duże znaczenie ma pojęcie efektywności organizacyjnej. E. Szymańska w teorii zarządzania określa efektywność organizacyjną jako możliwość przedsiębiorstwa do „bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian otoczeniu, a także produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów”²²⁷. Rummler, Brache przygotowali model, w którym pokazali efektywność organizacyjną w odniesieniu do trzech poziomów²²⁸:

- poziomu organizacji, czyli strategię, cele ogólnooorganizacyjne (strategiczne) wraz z metodami pomiaru, strukturę organizacyjną oraz sposób wykorzystywania zasobów,
- poziomu procesu, czyli nowe produkty (innowacje) oraz procesy produkcji, zaopatrzenia, sprzedaży, dystrybucji,

²²⁷ E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, [w:] A. Krzeczowska (red.), „Roczniki nauk rolniczych”, Seria G, t. 97, z. 2, „Wiś Jutra” Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 156.

²²⁸ G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 43-45, 55.

- poziomu stanowiska, czyli standardy pracy, komunikacja, rozwój pracowników – szkolenia, nagrody.

Wskazane przez autorów trzy poziomy mające przełożenie na efektywność organizacyjną podkreślają niejako znaczenie kontekstu kulturowego w organizacji. W zakresie poziomu pierwszego i trzeciego, szczególną rolę odgrywają zasoby ludzkie. Kultura organizacyjna wyznacza (lub jest odzwierciedleniem) oczekiwane sposoby zachowań oraz postawy pracownicze. To psychologiczne uwarunkowania, które mają wpływ na efektywność. Kultura organizacyjna odzwierciedla także preferowane i adekwatne do realizacji celów przywództwo w organizacji, czy sposoby zarządzania zespołami. Oczekiwane przez organizację standardy pracy budowane są w taki sposób, aby wspierały realizację celów organizacji, zapewniając komfort pracy pracowników. Aspekty te wpływają na zaangażowanie pracowników oraz ich satysfakcję, a to z kolei sprzyja podnoszeniu efektywności organizacyjnej. K. Cameron i R. Quinn zbudowali Model wartości konkurujących, na którym osadzili poszczególne typy kultur organizacyjnych (temat szerzej został opisany w podrozdziale 2.3). Badacze określili kryteria efektywności dla poszczególnych typów kultur w organizacjach. Są nimi np. zaangażowanie, komunikowanie się, rozwój, terminowość, nowatorskie produkty, udział w rynku, czy zyskowość²²⁹. Wskazane przez badaczy kryteria efektywności dla poszczególnych kultur organizacyjnych potwierdzają wpływ kultur na efektywność organizacji. W zakresie zaangażowania, sposobów komunikowania czy terminowości, kryteria te odzwierciedlają sposoby i metody zarządzania zasobami ludzkimi. U Rummler i Brache, obszary te zostały wskazane na trzecim poziomie modelu efektywności organizacyjnej.

Wpływ kultury organizacyjnej na efektywność organizacji potwierdza także M. Bielski, autor wymiarów oraz kryteriów pozwalających zidentyfikować efektywność organizacyjną.

²²⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 55.

Tabela 7. Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacyjnej wg M. Bielskiego

Wymiary efektywności	Kryteria efektywności
Rzeczowa	Produkcja globalna, dostawy rynkowe, sprzedaż, realizacja planu produkcji globalnej, realizacja dostaw rynkowych, realizacja planu sprzedaży
Ekonomiczna	Produkcja dodana, wydajność na jednego zatrudnionego, produktywność pracy, produktywność środków trwałych, zysk brutto, zysk netto
Systemowa	Innowacyjność, wartość wydatków na badania i rozwój, wartość zastosowanych wniosków realizatorskich, istnienie organizacji, wartość inwestycji, liczba pracowników podnoszących kwalifikacje, dynamika produkcji, sprzedaży
"Polityczna"	Wielkość dotacji, subwencji, obniżenie taryf celnych, podatków, udział w rynku, autonomia względem otoczenia i uczestników, warunki pracy i płac w stosunku do innych organizacji
Polityczna	Stopnie realizacji interesów politycznych grupy (klasy) rządzącej lub dążącej do władzy, utrwalenie bądź naruszenie istniejącego ładu społeczno-politycznego
Kulturowa	Zgodność norm organizacji z normami kulturowymi, innowacyjność kulturowa
Behawioralna	Poczucie bezpieczeństwa, wydajność pracy, fluktuacja, absencja, stopień integracji pracowniczej, stosunki międzyludzkie

Źródło: M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 116-117.

Wśród wymiarów efektywności autor wskazuje na znaczenie wymiaru efektywności kulturowej oraz efektywności behawioralnej. Istotnym w efektywności organizacyjnej staje się poziom zgodności norm organizacji z normami kulturowymi, jak również innowacyjność kulturowa. Innowacyjność kulturowa pozwala organizacji na rozwój, również w zakresie produktów i usług przyczyniając się do jej pozycji konkurencyjnej na rynku. Dodatkowo w zakresie wymiaru behawioralnego, Bielski wskazuje na stopień poczucia bezpieczeństwa pracowników, fluktuację czy stosunki międzyludzkie. Na powiązanie kultury organizacyjnej z efektywnością wskazuje także G. Aniszewska. Autorka wymienia cztery komplementarne podejścia pokazujące powiązanie efektywności z kulturą organizacyjną²³⁰:

- podejście sytuacyjne: efektywność jest uzależniona od tego, w jaki sposób organizacja i kultura są ze sobą zgodne. W zakresie polityk i procedur, a także wartości podzielanych przez pracowników,
- podejście osiągania celów: osiąganie celów organizacji i alokacja zasobów, wyrażający się w stopniu realizacji celów,

²³⁰ G. Aniszewska, *op. cit.*, s. 24.

- podejście od strony akcjonariuszy: efektywność wyraża się w zaspokojeniu przez przywódców organizacji potrzeb akcjonariuszy, dostawców, odbiorców czy pracowników,
- podejście konkurujących wartości: role i umiejętności menedżerów (wartości i wymagania) powinny być zależne od charakteru otoczenia czy etapów rozwoju, w jakich znajduje się organizacja.

Przedstawione powyżej podejścia obrazują, w jaki sposób efektywność organizacji powiązana jest z kulturą organizacyjną. Aniszewska przedstawia rolę procesów i procedur organizacji, wartości wyznawanych przez pracowników, stopień realizacji celów zarówno indywidualnych celów pracowników, jak i celów organizacji. Co ważne, istotnym staje się także sposób zarządzania przez menedżerów. Te aspekty powinny być zgodne z tym, co w organizacji istnieje a także z tym, co uznają i akceptują jej pracownicy. Ważnym jest także podejście preferowane i akceptowane przez akcjonariuszy w kontekście zaspokojenia ich potrzeb, najczęściej w kontekście zysku. Wymienione elementy są potwierdzeniem, iż kultura organizacyjna stanowi o poziomie efektywności organizacji, a fakt ten powinien być znany menedżerom zarządzającym organizacjami oraz decydującym o strategii organizacji. Jednocześnie autorka wyraża wątpliwość, czy istnieje jeden wzór na dobrą kulturę organizacyjną, który zapewniłby organizacji gwarantowaną efektywność²³¹. Flamholtz i Randle są zdania, że aby skutecznie wykorzystać kulturę organizacyjną do zwiększenia efektywności organizacji, należy sprawić, żeby kultura organizacyjna nie była postrzegana jako konstrukt teoretyczny. Kultura organizacyjna powinna być nie tylko teoretycznie spójnym, ale powinna być zarazem praktycznym modelem, który potrafi efektywnie wesprzeć wszelkie działania zarządcze. Autorzy prowadząc badania nad kulturą organizacyjną zidentyfikowali oraz doprecyzowali pięć kluczowych wymiarów kultury organizacyjnej, które mogą mieć wpływ na wyniki finansowe organizacji. Do takich wymiarów kultury organizacyjnej, zdaniem badaczy należą²³²:

- orientacja na klienta,
- orientacja na ludzi (pracowników),
- standardy działania i odpowiedzialność,
- otwartość na zmiany i innowacje,
- orientacja na procesy.

²³¹ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *op. cit.*, s. 59.

²³² E.G. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura Firmy. Nowy kluczowy zasób strategiczny, którym jak najszybciej musisz zacząć zarządzać*, ICAN Institute, Warszawa 2018, s. 31-35.

Ważnym aspektem wymienianym przez badaczy jest zorientowanie organizacji na klienta. Istotnym staje się obserwowanie rynku, zachowań klientów oraz ich preferencji. Wszystko po to, aby oferować produkty i usługi adekwatne do potrzeb klientów (wpływając na efektywność organizacyjną poprzez zwiększenie np. sprzedaży). Konstruowanie produktów i usług, dla których nie istnieją rynki zbytu, stanowi zagrożenie dla funkcjonowania organizacji. Autorzy podkreślają także, że sposób, w jaki firma postrzega klienta będzie podzielany także przez pracowników. Drugim ważnym wymiarem jest orientacja na ludzi, którzy zdaniem badaczy mogą być przez organizację postrzegani jako aktywa lub jako koszty. Spore znaczenie dla efektywności organizacji ma fakt jak ludzie czują się w danej organizacji – czy są doceniani, czy czują się potrzebni. To przekłada się na ich motywację do pracy wpływając jednocześnie na efektywność realizowanych zadań. Wymiar trzeci został przez badaczy podzielony i składa się z dwóch powiązanych ze sobą elementów: ze standardów działania (zdefiniowanego sposobu realizowania działań przez pracowników) i wskazania odpowiedzialności za działania pracowników. Autorzy dowodzą, iż kultury, w których standardy działań są w firmie powszechne i istnieją od dawna, wywierają wpływ na zachowania pracowników. W zakresie odpowiedzialności (drugi element) należy zdefiniować oczekiwania organizacji i nałożyć na pracowników, i menedżerów określone odpowiedzialności. W sytuacji przejrzystych oczekiwań, spójnych z celami organizacyjnymi, pracownicy wiedzą, w jakim obszarze mogą się poruszać podczas realizacji zadań i za co konkretnie są odpowiedzialni. Tak przejrzyste zasady pozwalają eliminować ewentualne, niechciane sytuacje wpływające, np. wyniki finansowe firmy. Czwartym wymiarem kulturowym, wymienionym przez badaczy jest otwartość na zmiany i innowacje. Organizacja musi obserwować rynek, zmiany, wprowadzane przez konkurentów usprawnienia i innowacje. Bezwzględny staje się natychmiastowe reagowanie na taką dynamikę zmian i korygowanie dotychczasowych rozwiązań, a także wprowadzanie nowych, ulepszonych rozwiązań. Co ważne, Flamholtz i Randle rozróżniają pojęcie zmiany i innowacji. Zmiana, zdaniem badaczy, w kontekście efektywności to wykonywanie pewnych działań, tyle, że w odmienny sposób. Innowację badacze rozpatrują bardziej jako przygotowywanie pewnych różnic, np. w już istniejących produktach, co ich zdaniem przekłada się na konkurencyjność organizacji. Ostatni z wymiarów kultury wskazanych przez badaczy pozwala określić sposoby, jakimi pracownicy interpretują działalność operacyjną w organizacji. W kontekście kultury organizacyjnej chodzi przede wszystkim o procesy związane z planowaniem, komunikacją, sposobem podejmowania decyzji, czy społeczną

odpowiedzialnością biznesu. Badacze są zdania, że kultura w kontekście tych konkretnych procesów wywiera bezpośredni wpływ na ich efektywność.

Przedstawione w tym podrozdziale aspekty potwierdzają wpływ kultury organizacyjnej na efektywność organizacji i pomimo wątpliwości wyrażonej przez G. Aniszewską co do istnienia konkretnego wzoru na kulturę organizacyjną, która zabezpieczy oczekiwaną efektywność, autorzy wymieniają aspekty i wymiary kultury mające znaczenie w tym kontekście. Są to procesy i procedury występujące w organizacji, otwartość na zmiany i innowacje, mające szczególne znaczenie w tak zmiennym otoczeniu gospodarczym. Oczekiwania akcjonariuszy i właścicieli stanowią ważny element w efektywnym funkcjonowaniu firmy. W kontekście celu biznesowego istnienia organizacji, niezwykle wpływ ma jej zorientowanie na klienta, będącego odbiorcą jej usług i produktów. Wreszcie, organizacje tworzą ludzie, co jest ważnym aspektem kulturowym wymieniany przez badaczy. Ludzie są częścią kultury organizacyjnej, która wpływa na efektywność organizacji i stanowi o jej przewadze konkurencyjnej.

3.2.2. Kultura organizacyjna, a zarządzanie zasobami ludzkimi

Początek znaczenia zasobów ludzkich oraz zarządzania nimi wiąże się z rozwojem funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. Cz. Zajac wymienia następujące etapy rozwoju funkcji personalnej²³³:

- opieka społeczna (welfare) – lata 1915/1920,
- administrowanie kadrami (personnel administration) – lata 30. XX wieku,
- zarządzanie personelem faza pierwsza (personnel management, the developing phase) – lata 40. i 50. XX wieku,
- zarządzanie personelem faza druga (personnel management, the mature phase) – lata 60. i 70. XX wieku,
- zarządzanie zasobami ludzkimi faza pierwsza (human resources management, phase one) – lata 80. XX wieku,
- zarządzanie zasobami ludzkimi faza druga (human resources management, phase two) – od początku lat 90. do dziś.

Etap opieki społecznej obejmował głównie zapewnienie podstawowej ochrony praw pracowników oraz zapewnienie pracownikom potrzebnych im świadczeń socjalnych.

²³³ Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 11-12.

Etap administrowania kadrami to czas, w którym do funkcji personalnej włączono rekrutację i szkolenia dla pracowników. Faza pierwsza w zarządzaniu personelem charakteryzowała się głównie zadaniami operacyjnymi, jednak włączono tu aspekty związane ze szkoleniami dedykowanymi dla kadry kierowniczej. Kolejnym krokiem było poszerzenie funkcji personalnej o dbałość o systematyczny rozwój zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej. Rozwijano metody doboru pracowników, zaczęto zwracać uwagę na konieczność zarządzania wynagrodzeniami (zarządzanie personelem – faza druga). Zarządzanie zasobami ludzkimi – faza pierwsza, to czas przypadający na lata 80. XX wieku. To ważny moment, ponieważ funkcja personalna przyjmuje wymiar strategiczny w organizacji, gdzie strategie personalne mają wspierać strategie biznesowe organizacji. Intensywnie rozwijają się systemy motywacyjne, systemy ocen oraz przemyślane i zaplanowane programy rozwojowe pracowników. Na tym etapie rozwoju funkcji personalnej koncepcja kultury organizacyjnej staje się coraz bardziej powszechna²³⁴. Samo pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi powstało na skutek konieczności modyfikacji funkcji personalnej wynikającej z nowych wyzwań rynkowych, które decydowały o konieczności jej rozwoju. Był to niejako punkt odcięcia od dotychczasowych założeń zarządzania personelem (*personnel management*). Organizacje poszukiwały nowych elementów zwiększających ich efektywność. Dostrzeżono potencjał ludzki, który mógł mieć wpływ na realizację strategii organizacji, poprzez jego nieustanny rozwój. Zauważono także, że zasoby ludzkie mogą stanowić aktywa firmy, a nie jedynie koszty, jak do tej pory sądzono²³⁵. W 1984 roku w Stanach Zjednoczonych jako efekt prac zespołowych, powstały dwa modele zarządzania zasobami ludzkimi²³⁶:

1. Model Michigan – opracowany przez zespół Charlesa Fombruna.
2. Model Harwardzki – opracowany przez zespół Michaela Beera.

Autorzy modelu Michigan opracowali koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem autorów zarządzanie zasobami ludzki jest tak samo ważne jak zarządzanie innymi zasobami organizacji, np. produkcją czy finansami. W modelu Michigan wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi²³⁷: dobór pracowników, ocena, nagradzanie i rozwój. Założenia modelu Harwardzkiego są zbieżne

²³⁴ *Ibidem*, s. 12.

²³⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998, s. 20.

²³⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 26.

²³⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 35.

z założeniami modelu Michigan w zakresie podkreślenia roli zasobów ludzkich w strategii przedsiębiorstwa, natomiast autorzy wskazali tutaj na istotę obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie²³⁸: partycypacji pracowników, ruchliwości pracowniczej (zatrudnianie, przemieszczanie, zwalnianie), systemów nagradzania oraz organizacji pracy. Oba modele zostały w późniejszym czasie uzupełnione przez D. Guest (jakość pracy), K. Sisson (integrowanie polityk personalnych), Ch. Hendry i A. Pettigrew (metody modelowania ZZL) oraz K. Legge w zakresie aspektów kulturowych (kształtowanie kultury organizacyjnej jako element ZZL)²³⁹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi faza druga, której początki przypadają na lata 90. XX wieku, jest odpowiedzią na dynamicznie rozwijający się rynek gospodarczy, postępującą globalizację i co za tym idzie – postępującą dynamikę konkurencyjności firm. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jeszcze bardziej niż dotychczas powiązane ze strategią firm. Bardzo ważną rolę pełni tutaj kultura organizacyjna. Podkreśla się, iż kultura organizacyjna ma duży wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym. Kultura organizacyjna w wymiarze strategicznym może dotyczyć np. zarządzania poprzez wartości organizacji, a w wymiarze operacyjnym wpływa na kształt systemów motywacyjnych, czy rodzaj systemów rozwoju pracowników²⁴⁰. Kultura organizacyjna stanowi także jedną z cech, które wyróżniają zarządzanie zasobami ludzkimi w porównaniu do wcześniejszych elementów wpływających na rozwój funkcji personalnej. Do tych cech zalicza się²⁴¹:

- traktowanie ludzi w organizacji jako zasobu, który należy stale rozwijać,
- integracja celów i polityki zarządzania zasobami ludzkimi z misją i strategią organizacji,
- kształtowanie kultury organizacyjnej, która stanowi podstawę w rozwiązywaniu spraw personalnych,
- udział pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- przekazanie decyzyjności menedżerom liniowym.

Ważnym jest, aby wszystkie te teoretyczne elementy zostały włączone do organizacji. Wówczas można by mówić o kompleksowym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

²³⁸ A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 21.

²³⁹ T. Oleksyn, *op. cit.*, s. 26-27.

²⁴⁰ Cz. Zając, *op. cit.*, s. 12.

²⁴¹ A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 27.

Z. Pawlak uważa, że zarządzanie zasobami ludzki jest nowoczesnym podejściem do realizacji funkcji personalnej. Zdaniem autora, zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się z jednej strony na dotychczasowym dorobku nauk o organizacji i zarządzaniu, z drugiej zaś strony uwzględnia rozwój gospodarczy, a przede wszystkim wzrost konkurencyjności w obszarach gospodarczych czy społecznych²⁴². W kontekście zależności działań/relacji pomiędzy kulturą organizacyjną, a zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji, należy szczególnie zwrócić uwagę na takie aspekty, jak: planowanie zatrudnienia (rekrutacja i selekcja), przygotowanie pracowników do pracy na stanowisku – procesy adaptacyjne, szkolenia oraz rozwój pracowników, ocena i motywowanie, a także kształtowanie właściwych relacji międzyludzkich w organizacji. Planowanie zatrudnienia zakłada szereg działań budżetowych związanych z obsadzaniem stanowisk. Nie jest to jednak jedyne działanie. Z punktu widzenia kulturowego, dobrze jest zadbać o właściwą komunikację firmy do potencjalnych kandydatów poprzez dopasowany i odzwierciedlający kulturę organizacyjną employer branding. M. Kozłowski definiuje employer branding jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe”²⁴³. Działania employer brandingowe to budowanie wizerunku organizacji w oczach pracowników oraz kandydatów do pracy. Przedstawiając organizację jako pracodawcę na zewnątrz np. w social mediach daje kandydatom do pracy obraz organizacji, często wskazując na jej wartości czy misję. Dzięki temu kandydaci mogą zdecydować, czy organizacja pasuje do ich preferencji i wartości kulturowych i zdecydować się na udział w procesach rekrutacyjnych. Procesy rekrutacji i selekcji stanowią także ważny element w dopasowaniu kandydatów do kultury organizacyjnej firmy. Na tym etapie, poza wartością merytoryczną spotkania, poznaje się wartości, jakimi kandydat kieruje się w życiu, jego style kierowania, preferencje pracy zespołowej lub indywidualnej, zorientowanie na cele i tym podobne. Wszystkie te aspekty zajmują ważne miejsce zarówno w kulturze organizacyjnej jak i zarządzaniu zasobami ludzkimi w danej organizacji. Kolejnym etapem po zatrudnieniu pracownika są procesy/szkolenia adaptacyjne. To formy działań organizacyjnych mające na celu wesprzeć pracownika w jego pierwszych dniach pracy poprzez pokazanie organizacji, przedstawienie jej wartości, misji i kierunku jej działania, omówienie obowiązujących w organizacji panujących zasad/norm oraz oczekiwań względem jej pracowników.

²⁴² Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 34.

²⁴³ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 13.

Proces adaptacyjny to także merytoryczne przygotowanie nowego pracownika do pracy na stanowisku poprzez przekazanie wiedzy np. systemowej, produktowej, merytorycznej – wynikającej z realizowanych przez pracownika zadań. Czas adaptacji pracownika to okres, kiedy nowy pracownik poznaje organizację od wewnątrz. Jej wartości, kulturę pracy, obowiązujące relacje międzyludzkie. To moment, gdy nowy pracownik poznaje artefakty kulturowe zarówno fizyczne, jak i językowe oraz behawioralne. Element zarządzania zasobami ludzkimi, do którego zalicza się także rozwój pracowników jest powiązany z kulturą organizacyjną także w organizacjach, w których o rozwój pracowników się nie dba (jest to związane ze specyfiką kultury organizacyjnej). Rozwój pracowników jest dla organizacji funkcjonującej na konkurencyjnym rynku konieczny. Niesie on za sobą dwa podstawowe cele dla organizacji. Pierwszy z nich to uzupełnianie wiedzy pracowników w odpowiedzi na zmieniający się rynek produktów, technologii i usług, aspektów prawnych itp., – w tym kontekście staje się niezbędny do realizacji ich podstawowych zadań, a więc także celów organizacji. Drugim celem związanym z zapewnieniem rozwoju pracowników jest utrzymanie motywacji pracowników, a tym samym zapobieganiem fluktuacji w organizacji. Intensywność zaspokajania indywidualnych potrzeb rozwojowych powiązane jest z grupami zawodowymi. Przyjmując za punkt wyjścia organizacje biznesowe, specyfikę stanowisk, np. związanych z nowoczesnymi technologiami czy potrzebą pracowników do nieustannego rozwoju indywidualnego (np. coaching) zagadnienie związane z zapewnieniem rozwoju staje się ważne. Zdarza się także, że jest to aspekt decydujący o utrzymaniu pracownika w firmie. Aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zapewnienia przez organizację indywidualnego rozwoju pracownikom stanowią często element polityki motywacyjnej czy talentowej w organizacji. W tym miejscu ważnym podkreślenia staje się konieczność rozwoju menedżerów organizacji w zakresie przywództwa czy zarządzania zespołami. Uznaje się, że to właśnie menedżerowie w znacznym stopniu wpływają na kulturę organizacyjną. Badacze kultury organizacyjnej włączają aspekty przywództwa do kryteriów badania (np. Trompenaars i Hampden-Turner czy Cameron i Quinn, ale nie tylko). Z jednej strony rozwój menedżerów zapewnia im wiedzę nt. poprawnego zarządzania zespołami, co ma wpływ na postrzeganie organizacji w tym kontekście przez podległych pracowników. Z drugiej strony, planując dopasowanie kulturowe zarówno pracowników, jak i menedżerów do organizacji, rozwój menedżerów może zostać celowo zaplanowany w taki sposób, aby uwzględniać i zadbać o rozpropagowywanie najważniejszych aspektów kultury organizacyjnej (wartości organizacji, normy). Konkludując – właściwie zaplanowany rozwój menedżerów może przynieść korzyści organizacji

w kształtowaniu jej kultury organizacyjnej. Nie sposób w tym miejscu pominąć istotnej w dzisiejszych czasach kwestii. Potrzeba rozwoju pracowników na rynku polskim (początek XXI wieku) wywołała prawdziwą lawinę nowopowstałych firm szkoleniowych. Podaż potrzeb rozwojowych na rynku oraz „łatwość” zdobycia finansowania (możliwości dofinansowań szkoleń ze środków UE), wpłynęły na niską jakość szkoleń prowadzonych przez te firmy. To na co organizacje powinny zwrócić szczególną uwagę w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju, to jakość i merytoryka proponowanych przez firmy działań rozwojowych – szkoleń. Z doświadczenia autorki wynika, że część firm szkoleniowych stosuje tzw. rozwiązania pudełkowe. Oznacza to, że prowadzone szkolenia na przykład z zakresu przywództwa zawierają jednakowe treści (oparte o ogólnie scharakteryzowane kompetencje menedżerskie) niezależnie od rodzaju i potrzeb firmy. Wiele organizacji pragnących świadomie i zgodnie z obowiązującą kulturą organizacyjną kształtować postawy menedżerskie, przy gotowych, uniwersalnych rozwiązaniach proponowanych przez firmy szkoleniowe zdane są na porażkę w tym aspekcie. Dlatego ważna jest pogłębiona i profesjonalna diagnoza potrzeb oraz zaprojektowanie szkoleń dokładnie pod potrzeby i wytyczne organizacji. Za dopilnowanie takiego procesu w dużej mierze odpowiada dział HR, jednak nie zawsze jest do tego przygotowany. Dodatkowym ryzykiem jest ograniczenie budżetów organizacji w zakresie szkoleń, co może skutkować wyborem firmy tańszej, gorszej jakościowo (choć nie jest to regułą). Należy pamiętać, że celem rozwoju pracowników jest z jednej strony umożliwienie realizacji strategii organizacji poprzez podnoszenie kompetencji do realizacji zadań, jednak z drugiej strony zaspokojenie aspiracji pracowników²⁴⁴. Warto w tym miejscu uwzględnić także, jak rozwój wpływa na postrzeganie kultury oraz w jaki sposób kształtuje kulturę organizacyjną.

Elementem zarządzania zasobami ludzki jest również przeprowadzenie ocen pracowniczych. Oceny okresowe stanowią element zarządzania zasobami ludzkimi, który wiąże się z kulturą organizacyjną. Z jednej strony oceny okresowe pozwalają uzyskać informacje nt. poziomu realizowanych przez pracownika celów oraz poziomu kompetencji, z drugiej zaś strony pozwalają na rozwój pracownika pod okiem mentora (często przełożonego). Dlatego też uważa się, że ocena ma funkcję ewaluacyjną i rozwojową²⁴⁵. Co ważne, z punktu widzenia powiązań oceny pracowniczej z kulturą organizacyjną. Cz. Zajac pisze o dwóch celach dokonywania oceny. Pierwszym z nich jest cel organizacyjny, dzięki któremu organizacja

²⁴⁴ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 566.

²⁴⁵ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 70.

w sposób intencjonalny może wykorzystywać wyniki ocen (funkcja ewaluacyjna lub rozwojowa). Drugim celem jest natomiast cel psychospołeczny²⁴⁶. Może on spełniać funkcję motywacyjną, pozwala bowiem na interakcję pomiędzy przełożonym i podwładnym podczas rozmowy oceniającej. Dodatkowo, w kontekście kulturowym, to dobry czas na rozmowę o wartościach organizacji czy normach w niej obowiązujących. Wiele organizacji w systemie ocen (arkusza z kryteriami do oceny) posiada wartości organizacyjne i oczekuje od pracowników postaw oraz zachowań zgodnych z tymi wartościami. Ocena pracownika i rozmowa z nim pozwala odnieść się do tych aspektów. Systematyczna ocena, podczas której rozmawia się (poza oceną pracy czy kompetencjami) także o wartościach organizacji, normach w niej obowiązujących pozwala budować kulturę organizacyjną w oczach jej pracowników, ale także wymusza niejako na nich zachowania zgodnie z kulturą. Obecnie w wielu organizacjach na rynku wprowadza się modyfikacje w systemach ocen. Czasem przybierają one formę, częstych, krótkich spotkań, podczas których zarówno przełożony jak i pracowników udzielają sobie informacji zwrotnej. Pokolenia Y i Z, które weszły na rynek, zdarza się, że nie chcą czekać rok do rozmowy z przełożonym. Potrzebują tej informacji częściej, stąd przystosowanie się niektórych organizacji do potrzeb tego pokolenia. Spotkania te pozwalają także budować relacje interpersonalne i społeczne w organizacji. Wybór systemów oceny i sposobów udzielania informacji zwrotnej jak i częstotliwość ich występowania zależy od polityki zarządzania zasobami ludzkimi oraz od założeń kultury organizacyjnej danej firmy w tym aspekcie.

Kultura organizacyjna stanowi pewnego rodzaju podstawę, na której opiera się zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. To, co ważne dla praktyków zarządzania to zwrócenie szczególnej uwagi na fakt, iż²⁴⁷:

- należy szczegółowo rozpoznać elementy kultury organizacyjnej (symbole, mity, rytuały) dla efektywnego zbudowania systemu motywacyjnego,
- podczas rekrutacji i selekcji stosować metody oparte o wartości kulturowe organizacji,
- organizacje zorientowane na klienta powinny być zorientowane na otoczenie zewnętrzne i zachodzące w nim zmiany, a kultura organizacyjna powinna opierać się na otwartości, tolerancji, przedsiębiorczości,

²⁴⁶ Cz. Zając, *op. cit.*, s. 168.

²⁴⁷ J. Łucewicz, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 44-45.

- zasady postępowania wskazane przez kulturę kształtują relacje między przełożonymi i podwładnymi, umożliwiają także przeprowadzanie ocen okresowych, analiz potrzeb szkoleniowych, systemów awansów, motywowania i zwalniania,
- symbole, mity i rytuały ułatwiają komunikację między ludźmi w organizacji,
- kultura organizacyjna zaakceptowana przez pracowników pomaga we wprowadzaniu zmian (wyuczone wzorce postępowania),
- przestrzeganie przez pracowników wartości i norm obowiązujących w organizacji zapewnia poczucie bezpieczeństwa i stabilności.

Dobrze interpretowana i właściwie wykorzystywana kultura organizacyjna w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, wpływa na efektywność organizacji. Ponadto istnieje możliwość modyfikacji założeń kultury organizacyjnej lub jej zmiana w organizacji poprzez, między innymi, wykorzystanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. To, co ważne, to fakt, iż ludzie tworzący organizację (jej pracownicy i menedżerowie), rozumiejący jej kulturę, wartości obowiązujące normy, czy znający jej misję, stanowią wizytówkę organizacji na zewnątrz. W kontaktach z potencjalnymi kandydatami do pracy, dostawcami, kontrahentami, a także klientami, których decyzje zakupowe często stanowią o zysku organizacji. Dlatego dla organizacji na rynku, duże znaczenie odgrywa kultura organizacyjna przejawiające się nie tylko w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ale w efekcie prowadząca do tego, w jaki sposób organizacje są postrzegane przez osoby z zewnątrz.

3.2.3. Kultura organizacyjna, a zachowania klientów organizacji

Rola kultury organizacyjnej nie sprowadza się jedynie do aspektów wewnętrznych organizacji. Zarówno klienci (konsumenci), dostawcy, kontrahenci, w pewien określony, często subiektywny sposób postrzegają organizację. Dokonują jej oceny, a co za tym idzie podejmują decyzję, czy zakupić dany produkt, czy usługę. W tym miejscu warto doprecyzować, kim jest konsument i jakie czynniki wpływają na jego decyzje w procesach zakupowych. „Konsument to użytkownik dóbr, nabywca czegoś na własny użytek, inaczej klient”²⁴⁸. Warto podkreślić, iż w polskim prawie nie powstała definicja klienta i w języku codziennym pojęcie klient zostało utożsamione z definicją konsumenta²⁴⁹. Dla potrzeb niniejszej pracy autorka będzie posługiwała się terminem klient lub konsument naprzemiennie (w rozumieniu definicji jak dla konsumenta). Pojęcie zachowania konsumentckie pochodzi

²⁴⁸ Encyklopedia Zarządzania, *Konsument*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Konsument> (dostęp: 29.08.2019).

²⁴⁹ Encyklopedia Zarządzania, *Klient*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Klient> (dostęp: 29.08.2019).

z terminu amerykańskiego: *consumer behaviour*. Rozpatrując pojęcie zachowania konsumentckiego na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych (a więc na rynku, na którym funkcjonują organizacje biznesowe) można powiedzieć, że: „zachowanie konsumentckie to przygotowanie decyzji wyboru produktu lub usługi, zgodnie z indywidualną skalą preferencji i realnie dostępną siłą nabywczą oraz dokonanie zakupu”²⁵⁰. To co istotne, zachowania nabywcze konsumenta na rynku wiążą się z dokonywaniem pewnych wyborów, które w konsekwencji prowadzą do zakupu dóbr i usług. Jednocześnie powstają one na skutek konieczności zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych²⁵¹. Koncepcje zachowań konsumentów opierają się na trzech filarach informacyjnych, istotnych także z punktu widzenia znaczenia kultury organizacyjnej. Brzmia one następująco²⁵²:

1. Konsumentci nie przestrzegają w sposób ścisły zasad racjonalności ekonomicznej.
2. Konsumentci zachowują się w sposób nieprzypadkowy.
3. Zachowanie konsumenta wypływa z potrzeb (nabytych oraz wrodzonych), opiera się na połączeniu czynników rozumowych i emocjonalnych, a także procesów świadomych i nieświadomych.

Kultura organizacyjna jest widoczna na zewnątrz organizacji (artefakty). Ponieważ konsumentci nie zawsze zachowują się racjonalnie, może się zdarzyć, że zachowują się w sposób przypadkowy lub w podjęciu decyzji pokierują nimi emocje. Wiele zależy od udostępnionych przez organizację artefaktów. W literaturze przedmiotu definiuje się także czynniki, które kształtują zachowania konsumentów na rynku. Są nimi np. czynniki ekonomiczne, czyli wpływ otoczenia w jakim funkcjonuje konsument- na jego zachowania. Zalicza się tutaj otoczenie dalsze (kształtowanie przez władzę ustawodawczą i wykonawczą) oraz otoczenie bliższe konsumenta, określające jego sytuację materialną. Kolejną grupą są uwarunkowania marketingowe, w których znaczną rolę odgrywa produkt, opakowanie produktu, reklama, miejsce sprzedaży. Za istotne uznaje się także czynniki społeczno-kulturowe, czyli rodzinę, wpływ grupy społecznej, opinie liderów grupy społecznej, czy wpływy kulturowe (sposób ubierania się, odżywiania, uznawane wartości, system norm społecznych), a także czynniki psychologiczne, a w nich motyw zakupu, postawa wyrażająca emocjonalny lub oceniający stosunek do danego produktu/usługi,

²⁵⁰ J. Woś, J. Rachocka, M. Kasperek-Hoppe, *Zachowania konsumentów – teoria i praktyka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 16.

²⁵¹ E. Kieźel, *Zachowania konsumentów - determinanty, racjonalność*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2003, s. 14.

²⁵² M. Lambkin, G. Foxall, F. van Raaij, B. Heilbrunn, *Zachowania konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, PWN, Warszawa 2001, s. 25.

preferencje i osobowość. Ostatnia grupą czynników wpływających na zachowania konsumentów są regionalne uwarunkowania. Wymienia się tutaj uwarunkowania historyczne, kulturowe, położenie geograficzne, poziom życia ludności, etnocentryzm regionalny²⁵³.

Mając świadomość ważności klienta/konsumenta dla organizacji, biorąc pod uwagę zachowania klientów oraz czynniki, które wpływają na ich kształt, w dobie wysokiej konkurencji rynkowej, wiele organizacji planując swoje strategie działania uwzględnia w nich zorientowanie na klienta. Szczególnie istotnym aspektem staje się skuteczne pozyskiwanie klientów oraz budowanie lojalności klientów względem organizacji. Jest to możliwe, gdy organizacja stawia na kreowanie swojej marki oraz jakość obsługi klientów uwzględniając ich zachowania rynkowe. Stąd ważnym staje się budowanie strategii obsługi klientów, która uwzględnia wiedzę na temat zachowań klientów, a także czynników wpływających na potrzeby klientów. W dobie wysokiej konkurencyjności firm jest to aspekt niezwykle istotny. J. Horovitz wymienia trzy rodzaje kontaktów pomiędzy klientami a firmą, które mają wpływ na postrzeganie firmy przez klienta. Są to²⁵⁴:

1. Kontakty fizyczne (produkty, dokumenty).
2. Kontakty transakcyjne (procesy dostawy, szybkość dostawy).
3. Interakcje (kontakty klientów z pracownikami firmy).

Co ważne, każdy z tych obszarów jest ściśle powiązany z zasadami, normami i procedurami obowiązującymi w danej firmie. Zarówno rodzaj produktu, jego jakość, dostawa produktu do klienta oraz jakość kontaktów z klientami (obsługa klienta przez pracowników) stanowi element strategii organizacji w kontekście zorientowania na klienta. Procesy związane z obsługą klienta stanowią element zarządzania zasobami ludzkimi głównie w kontekście rozwoju pracowników, ich motywacji i zaangażowania, jak również rodzaju przywództwa. Jak opisano w podrozdziale 3.2.2, zarządzanie zasobami ludzkimi jest powiązane z kulturą organizacyjną, zatem sposób podejścia do aspektu wysokojakościowej obsługi klienta przez pracowników jest wyrazem obowiązującej w danej firmie kultury organizacyjnej. Pracownicy reprezentują w kontaktach z klientem normy i wartości organizacji, które stają się dla klienta widoczne podczas kontaktów z firmą. Podobnie, gdyby spojrzeć na style zarządzania pracownikami w danej organizacji. Menedżerowie, którzy budują świadomość znaczenia klienta dla organizacji w oczach pracowników, wpływają w sposób bezpośredni na ich postawy, które uzewnętrzniają się w kontaktach z klientami. Organizacje zorientowane na

²⁵³ J. Woś, J. Rachocka, M. Kasperek- Hoppe, *op. cit.*, s. 40-56.

²⁵⁴ J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 164.

klienta przeprowadzają cykliczne badania satysfakcji klienta, a także badania NPS (Net Promoter Score)²⁵⁵. Wyniki tych badań pozwalają na ciągły proces udoskonalania kontaktów z klientami w każdym z wymienionych przez J. Horovitza rodzajów kontaktów z klientami. Uważa się, iż uwzględnienie orientacji na klienta w kulturze organizacyjnej firmy odnosi ogromny wpływ na zarządzanie satysfakcją klienta. W tym kontekście B. Pawłowska, J. Witkowska i L. Nieżurawski definiują kulturę organizacyjną jako: „sumę przekonań, które wykształciły się w ciągu działalności przedsiębiorstwa podczas rozwiązywania problemów dotyczących wewnętrznej integracji organizacji oraz dostosowania się do zewnętrznych warunków rynkowych”. Autorzy nazywają kulturę organizacyjną „osobowością” przedsiębiorstwa²⁵⁶. Aby zbudować organizację zorientowaną na klienta należy zdaniem autorów, oprzeć działania organizacji na czterech filarach²⁵⁷:

1. Umieścić w kulturze organizacyjnej orientację na satysfakcję klienta (motywacja intrzyiczna).
2. Ukierunkować wszystkie jednostki organizacji (związane z klientem bliżej lub dalej) według potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych.
3. Przyznawać monetarne i niemonetarne gratyfikacje dla pracowników, nawiązujące do satysfakcji klienta (motywacja ekstrzyiczna).
4. Używać instrumentów Change Management.

Zorientowanie działań organizacji na wskazanych filarach gwarantuje wpływ na wyniki zarządzania satysfakcją klienta. Wszystkie cztery filary odzwierciedlają założenia oraz percepcję kultury organizacyjnej, za kształtowanie której odpowiadają przywódcy. To co ważne, z punktu widzenia organizacji i osiągania jej celów biznesowych, to wpływ kultury organizacyjnej na zachowania klientów, budowanie marki przedsiębiorstwa, a także budowanie lojalności klientów. Istotnym dla organizacji w kontekście zachowania klientów wspieranych przez działania lub pochodne działań kultury organizacyjnej są aspekty związane z postrzeganiem marki przedsiębiorstwa przez klientów. Rozumienie marki przez klienta, utożsamianie się z nią, kojarzenie pozytywne, daje przewagę organizacjom nad innymi. Uważa się, że marka jest unikalnym sposobem, który pozwala wyróżnić produkty czy usługi

²⁵⁵ NPS: Net Promoter Score wskaźnik pozwalający określić lojalność konsumentów oraz jakość budowanych z konsumentami relacji. Twórcą wskaźnika jest F. Reichheld. Uzyskane wyniki regularnych badań NPS pomagają w podejmowaniu działań ułatwiających planowanie strategii w organizacji, ukierunkowanej na satysfakcję klientów. (Encyklopedia Zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/Net_Promoter_Score (dostęp: 03.11.2019).

²⁵⁶ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010, s. 153.

²⁵⁷ *Ibidem*, s. 152.

danej firmy spośród pozostałych²⁵⁸. To dobry krok w kierunku pozyskania i, co ważne, związania klientów z firmą. Lojalny konsument pozostający wierny firmie w sposób ciągły korzysta z jej usług, a także dokonuje zakupów. Przywiązanie klienta do firmy i jego lojalność jest wyrazem wzajemnego zrozumienia firmy i współpracy z nią²⁵⁹. S. Smyczek i I. Sowa wskazują trzy rodzaje lojalności klientów²⁶⁰:

1. Lojalność wobec produktu/marki.
2. Lojalność wobec producenta.
3. Lojalność wobec miejsca zakupu.

Na lojalność klientów mogą także wpływać wartości organizacyjne wyrażane w kulturze organizacyjnej firmy. Wartości organizacyjne mogą być przez klienta postrzegane jako te wyznawane także przez niego, a z drugiej strony mogą wskazywać na filozofię firmy w procesie produkcji czy obsługi klienta. Wartości mogą przyczynić się do rozpoznawania marki i produktów firmy, i wpływać na decyzje konsumenckie. Na przykład wartościami deklarowanymi przez IKEA są między innymi innowacyjność, skromność czy prostota²⁶¹. Produkty IKEA odzwierciedlają wartości firmy. Wyposażenie domu proponowane przez IKEA jest innowacyjne, skromne, a zarazem proste, także w montażu. Jedną z wartości firmy P&G, zajmującej się produkcją między innymi kosmetyków dla dzieci brzmi: „proponując określone rozwiązania, czynimy to w oparciu o rzetelnie przedstawione fakty, włącznie z przedstawieniem czynników ryzyka”²⁶². Deklarowane przez P&G wartości, opublikowane na stronie internetowej firmy, dają klientowi gwarancję bezpieczeństwa zdrowia zakupionych przez klienta produktów. To ważna deklaracja firmy, która wskazuje dbałość o zdrowie jej klientów i ich dzieci.

Kultura organizacyjna firmy jest tak samo ważna dla organizacji, jak finanse czy produkcja. Przenika ona przez wszystkie jednostki organizacji w taki sam sposób i w jednakowy sposób oddziałuje na zachowania członków organizacji. W kontaktach z klientami zachowania te są uzewnętrzniane i dostrzegane przez klientów. To wpływa na sposób postrzegania organizacji przez klienta. Na podstawie swoich ocen klient podejmuje decyzje, czy wiązać się z firmą i pozostawać z nią dłużej korzystając z jej produktów, usług, czy serwisu. W kontekście wyników finansowych organizacji to ważny aspekt. Kultura

²⁵⁸ J. Barlow, P. Stewart, *Markowa obsługa klientów. Nowe źródło przewagi nad konkurencją*, przeł. A. Stelmach, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 31.

²⁵⁹ S. Smyczek, *Consumer behavior on International Market*, Placet, Warszawa 2012, s. 211.

²⁶⁰ S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku: zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005, s. 75.

²⁶¹ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 47.

²⁶² *Cel, Wartości i Zasady P&G*, http://www.tix.com.pl/pl_PL/firma/pvp.shtml (dostęp: 29.08.2019).

organizacyjna, która jest akceptowana oraz spójna z oczekiwaniami i wartościami pracowników stanowi siłę dla organizacji. Z jednej strony pozwala organizacji funkcjonować zgodnie z wyznawanymi normami i wartościami, realizować zaplanowaną strategię, z drugiej buduje spójną percepcję organizacji przez klienta. W przypadku braku wspólnego rozumienia i akceptacji kultury organizacyjnej przez pracowników, w obawie przed wpływem tej rozbieżności na zachowania klientów należy rozważyć wprowadzenie modyfikacji do aktualnej kultury organizacyjnej lub podjąć się jej zmiany.

3.3. Zmiana kultury organizacyjnej

Zmiany stanowią nierozłączny element towarzyszący organizacjom w ich efektywnym i opłacalnym funkcjonowaniu. Organizacje są zmuszane do ciągłego rozwoju, ponieważ tego wymaga nieustannie zmieniający się rynek. Analizując powody, dla których organizacje poddawane są nieustannym zmianom można wymienić wpływy otoczenia bliższego oraz dalszego organizacji. Otoczenie organizacji zarówno w procesie globalizacji, ale także w kontekście dynamiki zmian technologicznych wymusza ciągłe dostosowanie się do nowych uwarunkowań. Ważnym aspektem staje się nie tylko analiza obecnych zmian w otoczeniu, ale także próba podjęcia przewidywanych zmian w przyszłości. Fakt ten pozwala na utrzymywanie organizacji w dobrej kondycji na aktualnie obowiązujących rynkach oraz na zabezpieczenie jej w planowanej strategii długoterminowej. Możliwość analizy trendów przyszłościowych w otoczeniu pozwala organizacji na wprowadzenie zmian dostatecznie wcześnie. To pozwala nie tylko podążać za trendem, ale wręcz go wyprzedzić. M. Lisiecki wymienia następujące elementy otoczenia organizacji²⁶³:

1. Otoczenie bliższe – klienci, dostawcy, konkurenci, media, związki zawodowe, regulatorzy, właściciele.
2. Otoczenie dalsze – zjawiska ekonomiczne, socjokulturowe, prawno-polityczne, technologiczne, międzynarodowe.

Zarówno otoczenie bliższe, jak i dalsze, w sposób zdecydowany wpływa na organizacje. Odbyna się to w różnej perspektywie czasowej z różną dynamiką, w zależności od rodzaju zmiennych. Pewnym jednak staje się fakt konieczności dostosowania się organizacji do aktualnych reguł zarówno rynkowych, jak i pozostałych będących elementem otoczenia.

²⁶³ M. Lisiecki (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 6.

D.K. Carr, K.J. Hard oraz W.J. Trahan wymieniają cztery rodzaje impulsów, które aktywizują organizacje do wprowadzania zmian²⁶⁴:

1. Siły rządzące rynkiem.
2. Szybko zmieniające się technologie.
3. Zmiana instytucji i stowarzyszeń politycznych.
4. Wewnętrzna potrzeba ulepszania systemu pracy i konkurencyjności firmy.

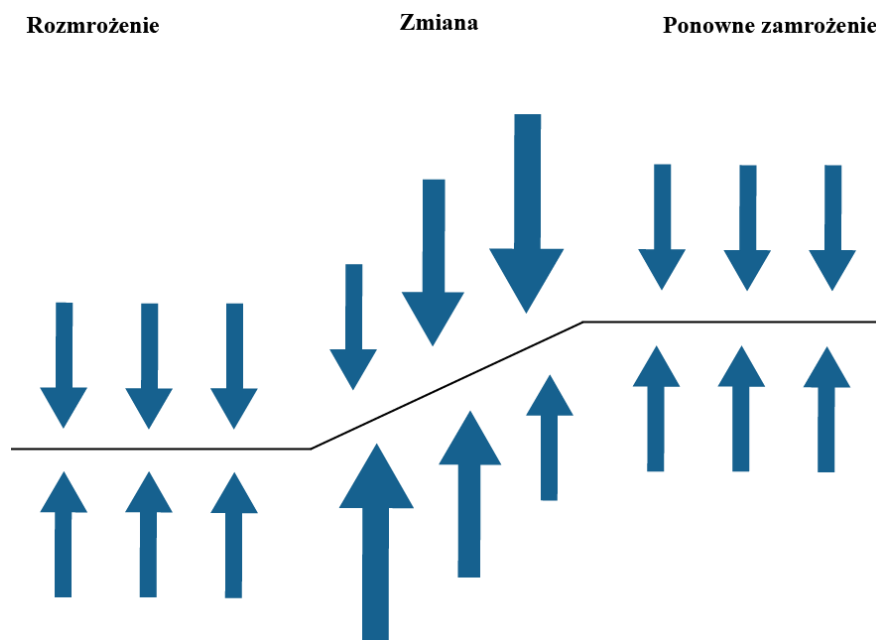
Za podstawowe siły mające wpływ na rynek uznaje się nieustannie zmieniające się preferencje klientów. Fakt ten jest, między innymi, wynikiem dynamicznego rozwoju, w tym niezwykle dynamicznego rozwoju technologicznego. Innym ważnym aspektem stała się zmiana własnościowa wielu przedsiębiorstw na świecie. Rezultatem takiego trendu była np. chęć zwiększenia efektywności organizacji poprzez oddawanie ich w ręce prywatnych właścicieli (np. firmy i instytucje kierowane wcześniej przez rząd). Ostatecznie organizacje skoncentrowane są na ulepszaniu systemu funkcjonowania i budowaniu przewagi konkurencyjnej. W tym sensie wewnętrzna potrzeba organizacji staje się determinantą do podjęcia działań mających na celu przeprowadzanie zmian w procesach, które już się nie sprawdzają. Obowiązujące rutyny w organizacjach okazują się niewystarczające i muszą podlegać zmianom. W literaturze przedmiotu historię metod zarządzania zmianami, uznaje się za tożsamą z historią metod zarządzania w ogóle. Impulsem do przeprowadzenia procesu formalizacji metod i technik zarządzania była rewolucja przemysłowa (związana z zbudowaniem maszyny parowej). Samo pojęcie „zmiany” kształtują dwa główne wymiary. Wymiarem pierwszym jest treść, czyli rezultat zmiany. Może odnosić się do technik, technologii, relacji gospodarczych i politycznych, ale także do ludzi, do ich relacji społecznych ich współdziałania i kreowanych przez nich organizacji. To istotne w kontekście kultury organizacyjnej. Za drugi wymiar podaje się sposób przeprowadzania zmiany (proces zmian)²⁶⁵. To co ważne, to aby mówić o skutecznie przeprowadzonej zmianie należy wyważyć odpowiednie relacje pomiędzy treścią zmian, a procesem zmian. Należy we właściwy sposób opracować i wdrożyć metodykę postępowania w procesie realizacji zmian. Nie wszystkie zmiany przeprowadzane przez organizacje okazują się udane. Bez względu na wielkość zmiany, jej rodzaj rozpiętości, jak i zakres merytoryczny. Istnieją natomiast wspólne elementy w skutecznych modelach zmian. Uważa się, że zmiany powinny być przekrojowe. Za przykład posłużyć może model Burke’a-Litwina, w którym to modelu

²⁶⁴ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 45-47.

²⁶⁵ W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 262.

autorzy traktują organizację jako system, przy uznaniu za najważniejsze czynników społecznych, mających wpływ na pracę organizacji. Autorzy dzielą zmiany na stymulujące np. kultura organizacji, misja strategia oraz na zmiany przekrojowe, czyli systemy, działania zarządu, potrzeby i wartości indywidulane²⁶⁶. To, co także staje się istotne w skutecznym wprowadzaniu zmian, to trzymanie się procedur w celu ich wprowadzania. Przykładem tutaj służy czterostopniowy model Coopers'a i Lybranda. Zdaniem autorów przed rozpoczęciem procesu zmiany zasadnym staje się przeprowadzenie oceny, czyli diagnozy bieżącej sytuacji firmy. Następnie określa się plan, dzięki któremu zmiana zapewni zlikwidowanie zdiagnozowanej luki organizacyjnej. Kolejnym krokiem powinien być proces wdrażania zmiany. Ostatnim tzw. Odnowa, czyli zaangażowanie członków organizacji i danie im odpowiedzialności wpierania wspólnej wizji zmiany i zmian kulturowych²⁶⁷. Do jednych z najbardziej uznanych badaczy nad wprowadzaniem zmian w organizacjach uznaje się K. Lewina, niemiecko-amerykańskiego psychologa i jednocześnie pioniera psychologii społecznej, psychologii pracy oraz psychologii stosowanej. Badacz zaproponował tryfazowy model udanych zmian, który przedstawia Rysunek 19.

Rysunek 19. Model zmiany K. Lewina



M. Lisiecki (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 75.

Faza rozmrożenia stanowi jednocześnie diagnozę przedsiębiorstwa, jednak jej głównym celem jest spowodowanie, aby członkowie organizacji dostrzegli potrzebę zmiany oraz

²⁶⁶ W.W. Burke, G.H. Litwin, *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, „Journal of Management”, vol. 18, no 3, 1992, s. 528.

²⁶⁷ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *op. cit.*, s. 39-40.

zaakceptowali potrzebę jej wprowadzenia. To oczywisty moment, kiedy pracownicy mogą poddawać w wątpliwość aktualnie obowiązujące zasady oraz powinni uczestniczyć w wypracowywaniu rozwiązań. Zdaniem E. Scheina faza rozmrożenia proponowana przez K. Lewina wiąże się z²⁶⁸:

- potwierdzeniem oczekiwań,
- zdiagnozowaniem nieprzyjemności,
- daniem poczucia psychologicznego bezpieczeństwa pracownikom, dzięki któremu mogą oni zmienić wcześniej zidentyfikowaną nieprzyjemność do motywacji zmiany.

W modelu K. Lewina po fazie rozmrożenia w procesie zmiany następuje faza wprowadzenia zmiany. Podczas procesu przeprowadzania zmiany osoby odpowiedzialne przeprowadzają resztę pracowników przez proces zmiany. To moment, w którym dostrzega się i przyjmuje nowe postawy, wartości czy zachowania. Podczas ostatniej fazy zmiany – ponownego zamrożenia istotnym jest dbanie, aby utrwalać nowe wzorce zachowania do momentu, kiedy staną się one normą dla odbiorców zmiany. To czas przeznaczony na adaptację do nowych warunków. Zdecydowanie faza ponownego zamrożenia jest etapem stabilizacji zmiany w organizacji. Model K. Lewina prowadzi do skutecznie realizowanych zmian zapewniających rozwój organizacyjny przedsiębiorstw. W odniesieniu do zmian w kulturze organizacyjnej nabiera on szczególnego znaczenia, ponieważ uwzględnia aspekty pracownicze, ludzkie, na poziomie wartości czy postaw.

Podobne podejście do procesu wprowadzania zmian zaproponował w latach 60. ubiegłego wieku L.E. Greiner. To, co istotne, to fakt, iż L.E. Greiner prowadził swoje badania w organizacjach, w których wprowadzano zarówno zmiany z sukcesem, jak i zmiany nieudane. W swoim modelu badacz zdefiniował sześć faz przechodzenia przez proces zmiany²⁶⁹. Faza pierwsza – nacisk i wstrząśnięcie – jest zbliżona to fazy rozmrażania Lewina. Występuje ona na skutek zdefiniowanej potrzeby zmian. Faza druga – interwencja i nowa orientacja, to czas, kiedy zmiany zostały zdiagnozowane, jednak występuje konieczność potwierdzenia ich zasadności przez osobę z zewnątrz (doradca/konsultant). Diagnoza i wyjaśnianie stanowią fazę trzecią, udział wszystkich zainteresowanych w kreowaniu rozwiązań koniecznych do przeprowadzenia skutecznej zmiany. Tutaj zachodzi nawiązanie do propozycji Lewina w aspekcie grupowego rozwiązywania problemów. Jest to moment

²⁶⁸ V. Iles, K. Sutherland, *Organisational Change. A review for health care managers, professionals and researchers*, NCCSDO London School of Hygiene & Tropical Medicine, London 2001, s. 15.

²⁶⁹ M. Lisiecki (red.), *op. cit.*, s. 79.

wprowadzania właściwej zmiany. Faza czwarta, nazwana przez autora nowymi rozwiązaniami i aprobatą, charakteryzuje się wprowadzeniem roli agentów zmian, których zadaniem jest działanie, mające na celu pokonywanie oporów wobec zmian. Agenci zmian starają się, aby zmiana została przyjęta przez członków organizacji. Eksperymentowanie i poszukiwanie wyników – faza piąta ma miejsce głównie wówczas, gdy zmiana nie wydaje się udana na etapie wprowadzania i można jeszcze ją zmodyfikować. Jeżeli jednak organizacja nie boryka się z takim problemem następuje faza szósta – wzmocnienie i akceptacja, kończąca proces danej zmiany, ale jednocześnie dająca przestrzeń do powstania kolejnej. To, co ważne, w kontekście modeli wprowadzania zmian Lewina i Greinera, to fakt, że w procesie prowadzonych zmian istota działania skupia się przede wszystkim na zaangażowaniu pracowników w proces zmian, na dbaniu o to, by mogli współdecydować, wdrażać, a w konsekwencji utożsamiać się z wprowadzonymi zmianami. Fakt ten wydaje się wpływać także na zmiany w kulturze organizacyjnej, którą wszyscy beneficjenci zmian wewnątrz organizacji tworzą. To ważny kontekst, choć można go odczytywać jako kontrowersyjny. Zdaniem W. Nowaka istnieje relatywnie niewiele dostępnych danych zawierających wyniki prac empirycznych, które opisują relacje pomiędzy kulturą organizacyjną i zmianą organizacyjną²⁷⁰. Z pewnością do takich należy wspomniany już wcześniej Model Dynamiki Transformacyjnej i Transakcyjnej Burke’a-Litwina²⁷¹ czy Model Wzajemnej Adaptacji²⁷². Wymienione przykłady modeli uwzględniają zagadnienia zmiany organizacyjnej i zmiany kultury organizacyjnej jedynie w wybranych aspektach w oparciu o fragmentaryczne wyniki prac empirycznych. W. Nowak uważa także, że przytoczone modele konceptualne nie były zgłębiane empirycznie, zatem nie mogą stanowić potwierdzenia konkretnych relacji pomiędzy zmianą organizacyjną a kulturą organizacją²⁷³. Z drugiej jednak strony wymienia się kulturę organizacyjną jako silny bodziec mogący wspierać zmianę²⁷⁴. Kultura organizacyjna opisywana jest także jako mechanizm odpowiedzialny za stabilizację zmian w firmie. Powodami, dla których kultura organizacyjna stanowi bodziec do wsparcia zmiany mogą być stwierdzenia, że²⁷⁵:

²⁷⁰ W. Nowak, *Kultura organizacyjna a przebieg procesu zmiany organizacyjnej - przegląd badań*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 1, cz. 2, 2013, s. 219.

²⁷¹ W.W. Burke, G.H. Litwin, *op. cit.*, s. 528, 530-531.

²⁷² W. Nowak, *op. cit.*, s. 219.

²⁷³ *Ibidem*.

²⁷⁴ M. Kurtyka, G. Roth, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 130.

²⁷⁵ G. Aniszewska, *Zarządzanie w sytuacji zmian*, [w:] Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 205.

- kultura organizacyjna opisuje normy i wartości, jednocześnie eksponując okoliczności, na które należy zwrócić uwagę, ignorując te nieistotne dla organizacji,
- kultura organizacyjna sprzyja dokonywaniu zmian,
- kultura organizacyjna dopuszcza wprowadzanie zmian utrzymując długookresową stabilizację, przy jednoczesnym zachowaniu tożsamości organizacji i integracji pracowników,
- kultura organizacyjna wzmacnia organizację, ponieważ pozwala zrozumieć ważne decyzje zachodzące w firmie (jest ściśle związana z celami i misją firmy),
- kultura organizacyjna daje długookresową stabilizację (zmniejsza obawy o oferuje potrzebne wzorce zachowań).

Ponadto kulturę organizacyjną można rozróżniać jako kulturę organizacyjną formalną i nieformalną. Kultura formalna to kultura, która jest powiązana w sposób znaczny ze strategią personalną obowiązującą w przedsiębiorstwie, jak również z obowiązującymi w nim procedurami. Z kolei kultura nieformalna, to kultura przejawiająca się poprzez przekonania czy wartości²⁷⁶. Te formy kultury pokazują, że kultura organizacyjna może wpływać na pracowników, ich zaangażowanie, satysfakcję czy wyniki pracy. Jednocześnie może być używana w procesie zmian organizacyjnych, ponieważ wpływając na postawy pracowników, może zmiany wspierać. Szczególnie, gdy chodzi o natężenie oporu wobec zmian czy konfliktów i nieporozumień, występujących na skutek wprowadzanej zmiany. Kultura organizacyjna wyznacza w organizacji granice w zakresie norm i wzorów zachowań, a sama organizacja jest miejscem interakcji społecznych²⁷⁷. Trudno ignorować ten fakt w procesach zmiany organizacyjnej. Pomimo zdarzających się wątpliwości co do wystarczającej ilości badań empirycznych potwierdzających znaczenie kultury organizacyjnej w procesie wprowadzanej zmiany, fakt ten wydaje się oczywisty. Zmiany prowadzone w organizacji, które nie są wspierane rolą i funkcjami kultury organizacyjnej mogą mieć mniejszą szansę powodzenia, dlatego też wielu teoretyków, a także praktyków tematu traktuje rolę kultury organizacyjnej jako istotną w procesie wprowadzania zmiany w organizacji. Z doświadczenia biznesowego autorki dysertacji wynika, że zmiana organizacyjna nie wspierana dodatkowymi działaniami może nie przynieść oczekiwanego rezultatu bądź po prostu się nie udać. Takimi działaniami jest na przykład angażowanie pracowników (wybranych grup) we współdecydowanie w wypracowywaniu rozwiązań, powoływanie ambasadorów zmiany,

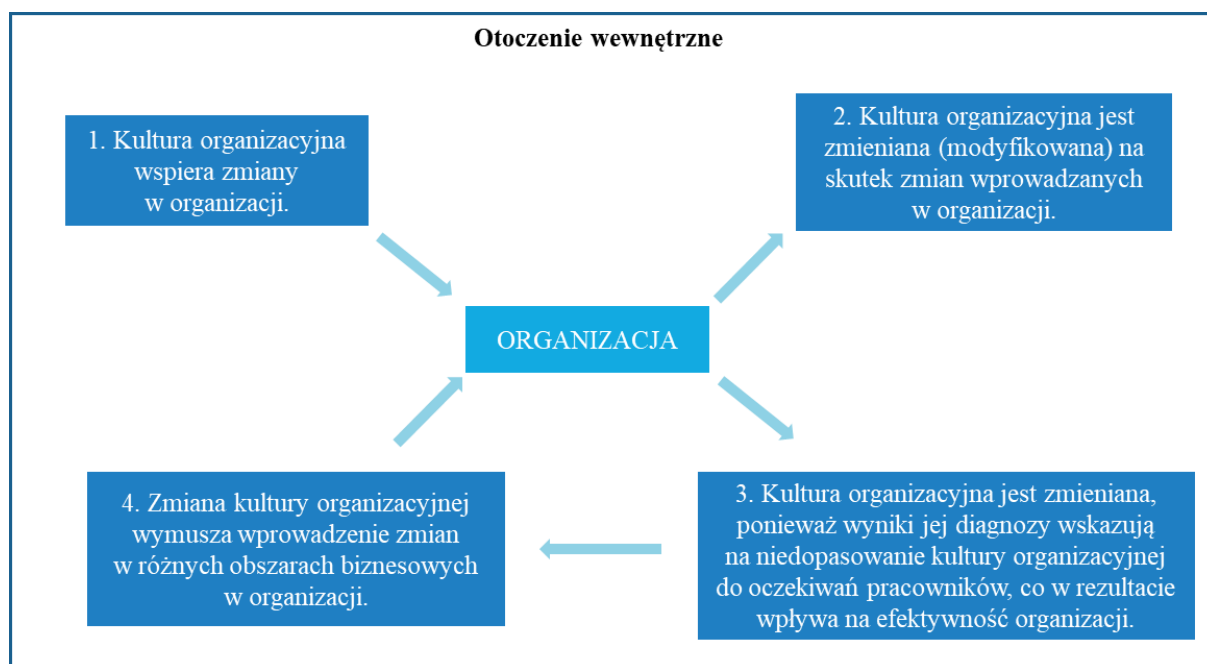
²⁷⁶ E. Małyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 116.

²⁷⁷ J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 274.

których zadaniem jest pozytywny wpływ na pracowników objętych zmianą, komunikacja (dokładne wyjaśnienie pracownikom powodów i celów zmiany), czy szkolenie pracowników mające na celu kształtowanie oczekiwanych postaw i zachowań będących wynikiem wprowadzonej zmiany. Wymienione wybrane działania stanowią elementy kultury organizacyjnej, która (jak wspomniano wcześniej) przejawia się między innymi poprzez procedury, strategie personalne (kultura formalna), czy wartości i przekonania (kultura nieformalna).

Wydaje się zasadnym stwierdzenie, że kultura organizacyjna stanowi dźwignię wspierającą zmiany w organizacji. Zdarza się także, że zmiany organizacyjne (wywołane powodami biznesowymi np. zmiana czy modyfikacja strategii) wywołują konieczność wprowadzania zmian w kulturze organizacyjnej, aby dostosować tę kulturę do aktualnej specyfiki organizacji. Inną sprawą jest zmiana kultury organizacyjnej nie traktowana jako pochodna innych zmian w organizacji, lecz wynikająca z diagnozy wskazującej na niedopasowanie kultury organizacyjnej do oczekiwań pracowników. Brak takiej zmiany może prowadzić do obniżenia ich zaangażowania, a w rezultacie do obniżenia wskaźników efektywnościowych organizacji rozpatrywanych jako szerokie spektrum. Dla autorki niniejszej pracy to rozróżnienie stanowi ważny aspekt, a jego graficzne ujęcie przedstawia Rysunek 20.

Rysunek 20. Kultura organizacyjna a zmiany w organizacji



Źródło: opracowanie własne

Autorka uważa także, że zmiana kultury organizacyjnej w kontekście punktu 3 może wymuszać zmiany w innych procesach zachodzących w organizacji. Zatem rola kultury organizacyjnej w kontekście zmian w organizacji stanowi pewnego rodzaju odwrotność: zmiana kultury organizacyjnej wymusza wprowadzenie zmian w różnych obszarach biznesowych w organizacji.

W kontekście rozpatrywania tematu zmiany samej kultury organizacyjnej należy zwrócić uwagę na sposoby podejścia do badania zmian organizacyjnych w ogóle. Ciekawe rozwiązania w tym zakresie dostrzega się w ramach szkoły dynamiki organizacyjnej. Tutaj wyraźnie widać podział w rodzaju podejść. Podział ten powstał w wyniku rozróżnienia na relacje zachodzące podczas procesów zmieniania. Zaistniałe relacje warunkują także sam przebieg zmiany. Wskazywane podejścia do badania zmian organizacyjnych to podejście techniczno-ekonomiczne, podejście społeczne oraz podejście systemowe²⁷⁸. Podejście techniczno-ekonomiczne zakłada koncentrację na źródłach zmian i akceptację przez pracowników, ale także na istocie zmian materialnych vs strukturalne. Podejście systemowe pozwala dostrzec przyczyny zmian wynikające z otoczenia organizacji, ponieważ traktuje organizację jako system otwarty, tzn. łączący organizację z otoczeniem. Ważnym z punktu widzenia zmian kultury organizacyjnej staje się podejście społeczne do badania zjawiska zmian. Następuje tutaj koncentracja na zmianie postaw, zachowań, czy wartości pracowników (przynajmniej częściowej), co wchodzi już w sferę zmian kultury organizacyjnej. Dążenie do wprowadzania zmian w kulturze organizacyjnej w tym podejściu ma na celu poprzez zmianę zachowań pracowniczych, zmianę w organizacji. Na przykład z obszaru innowacyjności, zmian struktur organizacyjnych, komunikacyjnych, sposobów zarządzania. Rozpatrując kontekst zmian kultury organizacyjnej warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu przedstawia dwa podejścia do tego tematu. Część autorów traktuje kulturę organizacyjną jako zmienną niezależną. Kultura organizacyjna traktowana jest jako kultura właściwie dobrana do strategii organizacji, stanowiąc jednocześnie jedno z jej uwarunkowań. Pozostaje zatem niezmienna. Tak zdecydowanie kwestionujące możliwości zmiany kultury organizacyjnej stanowisko przyjmuje L. Smircich²⁷⁹, czy T. Fitzgerald²⁸⁰, który ponadto poddaje w wątpliwość diagnozę kultury organizacyjnej w ogóle. W drugim podejściu kultura organizacyjna jest traktowana jako zmienna zależna, co oznacza, że możliwość jest zmiany, na

²⁷⁸ E. Masłyk-Musiał, *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWN, Warszawa 1985, s. 33.

²⁷⁹ L. Smircich, *op. cit.*

²⁸⁰ T. Fitzgerald, *Can Change in Organizational Culture Really be Managed*, „Organizational Dynamics”, 17(2), 1988, s. 4-16.

przykład przy zmianie elementów strategii organizacji, w sytuacji dostrzeżonych innych zmian, jak również w kontekście planowanej, otwartej zmiany samej kultury organizacyjnej. Takie stanowisko reprezentują zwolennicy „korekty kursu”, na przykład Schein²⁸¹, Cameron i Quinn²⁸², G. Aniszewska²⁸³, M. Czerska²⁸⁴, J.A. Cannon, R. McGee²⁸⁵, K. Konecki²⁸⁶ i inni. Podążając za poglądami zwolenników „korekty kursu”, zmiana kultury organizacyjnej „wyraża się w jej przejściu ze stanu dotychczasowego do stanu oczekiwanego, jednoznacznie odmiennego. Oznacza to, iż owa modyfikacja dotyczy istotnych elementów kultury organizacji i ma charakter: celowy i intencjonalny, a także empirycznie sprawdzalny oraz trwały”²⁸⁷. Co ważne, w literaturze przedmiotu wymienia się także paradygmaty zmiany kultury organizacyjnej. Należą do nich²⁸⁸:

- paradygmat I – zmiana kultury organizacyjnej jest zmianą rewolucyjną. Zmiana ta obejmuje całą organizację. Zdarza się, że koncentruje się wokół lidera,
- paradygmat II – zmiana kultury organizacyjnej ma charakter przyrostowej dynamiki. Dopuszcza się także miejscową zmianę kultury. Zmiana ta jest powiązana ze środowiskiem wewnętrznym oraz zewnętrznym organizacji,
- paradygmat III – zmiana kultury organizacyjnej jest procesem ciągłym i może ograniczać się do zmian na poziomie jednostkowym. Jej źródła poszukiwane są na indywidualnym poziomie dostosowań.

P. Gagliardi, włoski badacz (który w swoich pracach nawiązywał do modelu oraz koncepcji Scheina), zdefiniował trzy strategie zmiany kulturowej, które są realizowane w organizacjach²⁸⁹:

1. Błędne koło zmian – organizacja wprowadza zmiany w sposób nieprzemyślany. Nie wyciąga wniosków z dotychczasowych doświadczeń i błędów.

²⁸¹ E. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review”, 25(2), 1984, s. 14.

²⁸² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*

²⁸³ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna...*

²⁸⁴ M. Czerska, *op. cit.*

²⁸⁵ J.A. Cannon, R. McGee, *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

²⁸⁶ K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] K. Konecki, P. Tobera (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 117.

²⁸⁷ M. Czerska, *op. cit.*, s. 38.

²⁸⁸ D. Meyerson, J. Martin, *Cultural Change: An Integration of Three Different Views*, „Journal of Management Studies”, vol. 24(6), 1987, s. 633, 634, 637.

²⁸⁹ P. Gagliardi, *The Creation and Change of Organizational Cultures: A conceptual framework*, „Organization Studies”, 7(2), 1986, s. 125-132.

2. Rewolucja kulturowa – organizacja wprowadza zmiany w sposób kategoriyczny. Dotyczą one głównie zmian wartości, na podstawie których organizacja funkcjonowała dotychczas. Menedżerowie odrzucają dotychczas obowiązujące zachowania i symbole. Często dochodzi do wymiany składu personalnego.
3. Zmiany ewolucyjne – zmiany te charakteryzują się stopniowym ich wdrażaniem. Dotyczą systemu norm i wartości, które w swojej części pozostają niezmienniane.

To, co istotne zarówno w sprawnym zarządzaniu organizacją w kontekście wprowadzanych w niej zmian, a przede wszystkim zmian w kulturze organizacyjnej to aspekt siły kultury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu, ze względu na siłę, rozróżnia się kultury organizacyjne silne oraz słabe. Silne kultury organizacyjne to takie, gdzie system wartości kulturowych w organizacji jest zgodny z wartościami jej pracowników. W tym przypadku siła kultury organizacyjnej może być zarówno atutem organizacji, jak i przeszkodą. Spójność wartości pracowników z kulturą warunkuje zarówno stabilność organizacji w realizacji jej celów przez pracowników, jak i daje poczucie stabilności samym pracownikom. Świadomość celów i zgodne systemy wartości dają pracownikom niejako poczucie bezpieczeństwa wpływając tym samym na ich zaangażowanie w sprawy organizacji, jak i jakość wykonywanej pracy. To z pewnością zaleta. Z drugiej jednak strony silna kultura organizacyjna z tych samych powodów dla jakich jest wartością dodaną, w sytuacji konieczności zmian, staje się już przeszkodą. Zmiana kultury organizacyjnej wymagająca zmian w wartościach, postawach pracowników, ale także w procesach obowiązujących w firmie powoduje utratę poczucia bezpieczeństwa. Może prowadzić do spadku zaangażowania wywołanego „wytrąceniem” pracowników z ich strefy komfortu, jednocześnie stawiając ich przed perspektywą zmiany niosącej nieznane. Słabe kultury organizacyjne z kolei stanowią utrudnienie w bieżącym funkcjonowaniu organizacji. Cechują się one brakiem poczucia przez członków organizacji wspólnych wartości, brakiem zgodny na obowiązujące normy i reguły czy niezadowolenie z istniejących procesów. Taka sytuacja nie sprzyja stabilności organizacji, nie mówiąc już o konieczności jej ciągłego rozwoju. Paradoksalnie, w kontekście zmiany kulturowej słaba kultura organizacyjna może tę zmianę wspierać. Może się to wiązać z większym otwarciem na zmiany, z którymi pracownicy pomimo poczucia niepewności mogą wiązać nadzieje na polepszenie obecnej sytuacji. Zdaniem L. Panasiewicza firmy powinny w sposób ostrożny kształtować kulturę organizacyjną na tyle silną, by móc kreować tożsamość przedsiębiorstwa, jednak nie pozwalać na dopuszczenie do sytuacji, w której staje się ona na tyle silna, że zaburzy

percepcję sytuacji na rynku²⁹⁰. Fakt ten mógłby zablokować konieczny rozwój organizacji szczególnie przy tak dynamicznym rozwoju gospodarczym i technologicznym. Funkcje kultury organizacyjnej takie jak funkcja integracyjna, adaptacyjna, czy poznawczo-informacyjna, opisane szeroko w rozdziale 1 dysertacji, wspierają zarówno zmiany w organizacji, jak i zmiany samej kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna przez wielu badaczy określana jest jako spoiwo, „swoisty klej” organizacji i stanowi podstawę wszystkich kluczowych procesów organizacyjnych²⁹¹. To ważne z punktu widzenia planowanej zmiany kultury. Aby można było przystąpić do rzetelnego i efektywnego zaplanowania procesu zmiany kultury organizacyjnej, niezbędnym staje się dokładne jej poznanie, szczegółowa diagnoza. Badania te oraz wnioski z nich wypływające powinny stanowić punkt wyjścia do opracowania procesu zmiany kultury organizacyjnej.

3.3.1. Procesowe podejście do zmiany kultury organizacyjnej

Każda organizacja funkcjonująca na rynku jest inna. Pomimo tego, że często zajmuje się tą samą działalnością, co pozostałe (np. na wspólnym rynku finansowym, produkcyjnym, retailowym, marketingowym, szkoleniowym itp.) jej struktura, procesy, normy i wartości, strategie działania, cele czy misje mogą być zdecydowanie różne. Różnorodność ta powoduje, że w kontekście zmiany kultury organizacyjnej nie ma jednego optymalnego rozwiązania. Istnieją jednak proponowane przez badaczy rozwiązania, które mogą zmianę kulturową wesprzeć. Pamiętać jednak należy, o wszystkich czynnikach wpływających na zmianę w organizacji (omówionych w rozdziale 3.3.). Przede wszystkim w kontekście zmiany kultury organizacyjnej należy wziąć pod uwagę, że sukces przeprowadzenia zmiany uzależniony jest od specyfiki silnych i słabych kultur organizacyjnych, od wielkości organizacji, a także jej „wieku” (ilość lat funkcjonowania na organizacji na rynku). Punktem wyjścia do podjęcia decyzji o konieczności zmiany kultury organizacyjnej i potraktowania tej zmiany jako procesu powinna być posiadana wiedza w jaki sposób kultura organizacyjna się w organizacji formuje. Dobrym przykładem jest wykres przedstawiający fazy kształtowania się kultury organizacji vs jej sprawność - Rysunek 21. Przy czym jednocześnie należy mieć na względzie, że kultura organizacyjna jest jednym z wielu czynników wpływających na tę sprawność.

²⁹⁰ L. Panasiewicz, *op. cit.*, s. 41.

²⁹¹ B. Fryzeł, *Kultura a...*, s. 42- 43.

Rysunek 21. Fazy kształtowania się kultury organizacyjnej a sprawność organizacji



Źródło: M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 40.

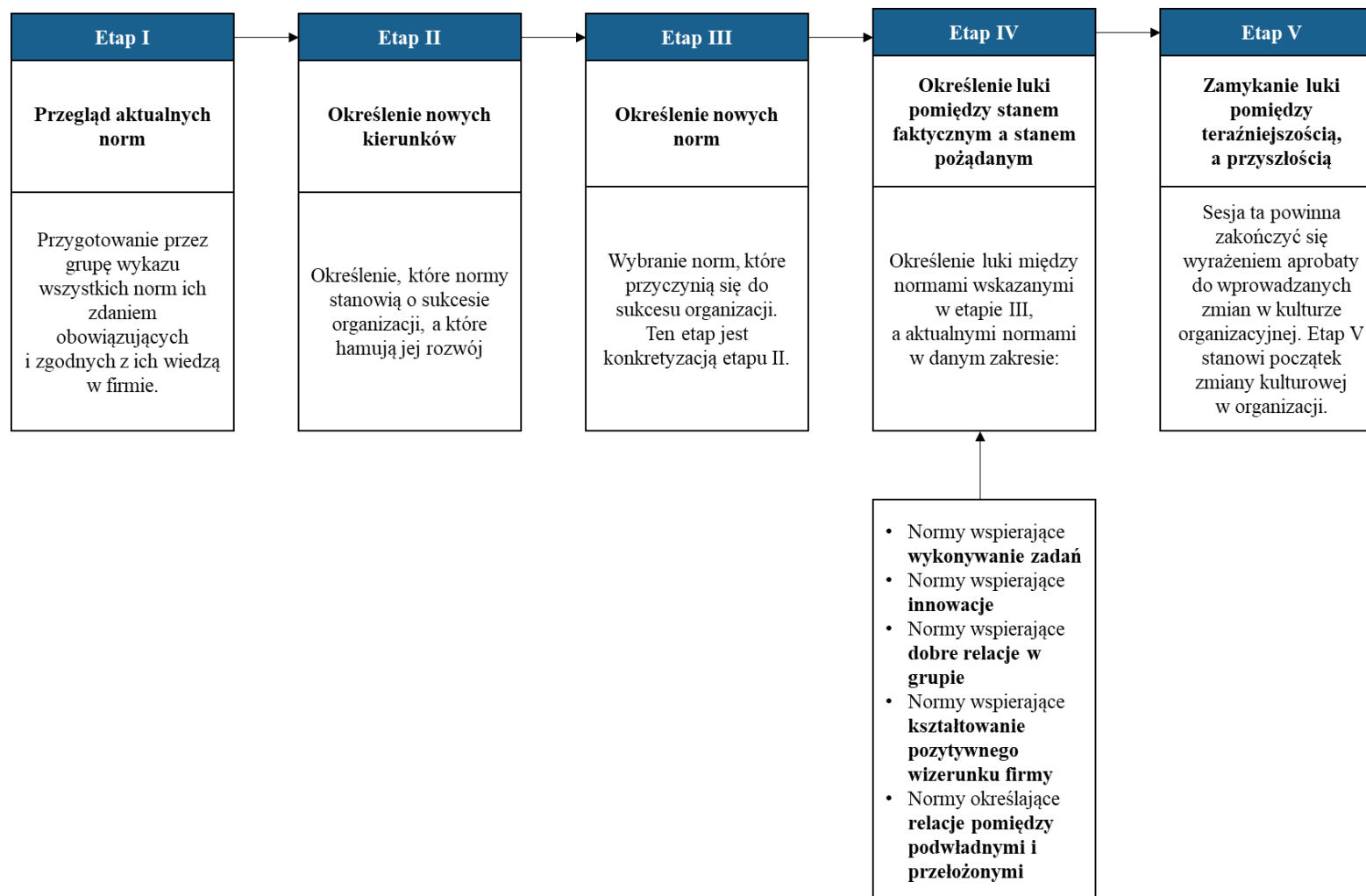
Podążając za danymi przedstawionymi na wykresie, za pierwszą fazę uznaje się formowanie założeń kulturowych. Dzieje się tak najczęściej podczas powstawania organizacji. Za tę fazę odpowiadają założyciele, właściciele, menedżerowie. Jest to moment na określenie zasad, norm, oczekiwanych postaw, czy przejawianych wartości oczekiwanych od uczestników organizacji. Po fazie formowania następuje faza rozwoju kultury. To czas, w którym kultura jest adaptowana przez pracowników, a zespoły budowane są w oparciu o wspólne wartości. Kultura organizacyjna się „dociera”, przyjmuje ostateczny „kształt”. To stała faza wzrostu. Kolejnym etapem jest etap dojrzałości kultury. To czas, gdy kultura mocno się stabilizuje. Członkowie organizacji są zintegrowani, czują przynależność do organizacji. W organizacji występuje silna kontrola wewnętrzna. Na tym etapie pojawiają się jednak już pierwsze symptomy niewłaściwie działającej kultury. Mogą nimi być na przykład, ze względu na jej dużą siłę, niechęć pracowników do zmian. Na wykresie można dostrzec, że krzywa kształtowania się kultury zaczyna opadać. Do miejsca, który wskazuje czas konieczności wprowadzenia zmiany w kulturze organizacyjnej (oznaczono na wykresie jako: schyłek, rozpad lub zmianę). Faza ta może zostać nazwana fazą kryzysu kultury i oznacza zaburzenia w jej prawidłowym działaniu. Tak naprawdę w tym miejscu kultura może stanowić problem w funkcjonowaniu organizacji prowadząc do jej kryzysów²⁹². To dobry moment na podjęcie stosownych działań w kierunku zmiany lub modyfikacji kultury organizacyjnej począwszy od jej diagnozy.

²⁹² M. Czerska, *op. cit.*, s. 41.

Ciekawe podejście do przygotowania organizacji do zmiany kultury organizacyjnej przytacza G. Aniszewska i I. Gielnicka. Autorki proponują przeprowadzenie sesji treningowej (za R. Kilmanem - amerykańskim konsultantem), w trakcie której zaproszeni członkowie organizacji wskazują stan faktyczny w zakresie obowiązującej kultury organizacyjnej, ale także przedstawiają stan pożądany. Zaletą tej metody jest fakt, iż sesji treningowych można prowadzić wiele, na stosunkowo małych grupach osób- pozyskując tym samym dużo szczegółowych i wartościowych informacji²⁹³. Etapy procesu przygotowania się do zmiany kultury organizacyjnej przedstawia Rysunek 22.

²⁹³ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *op. cit.*, s. 91

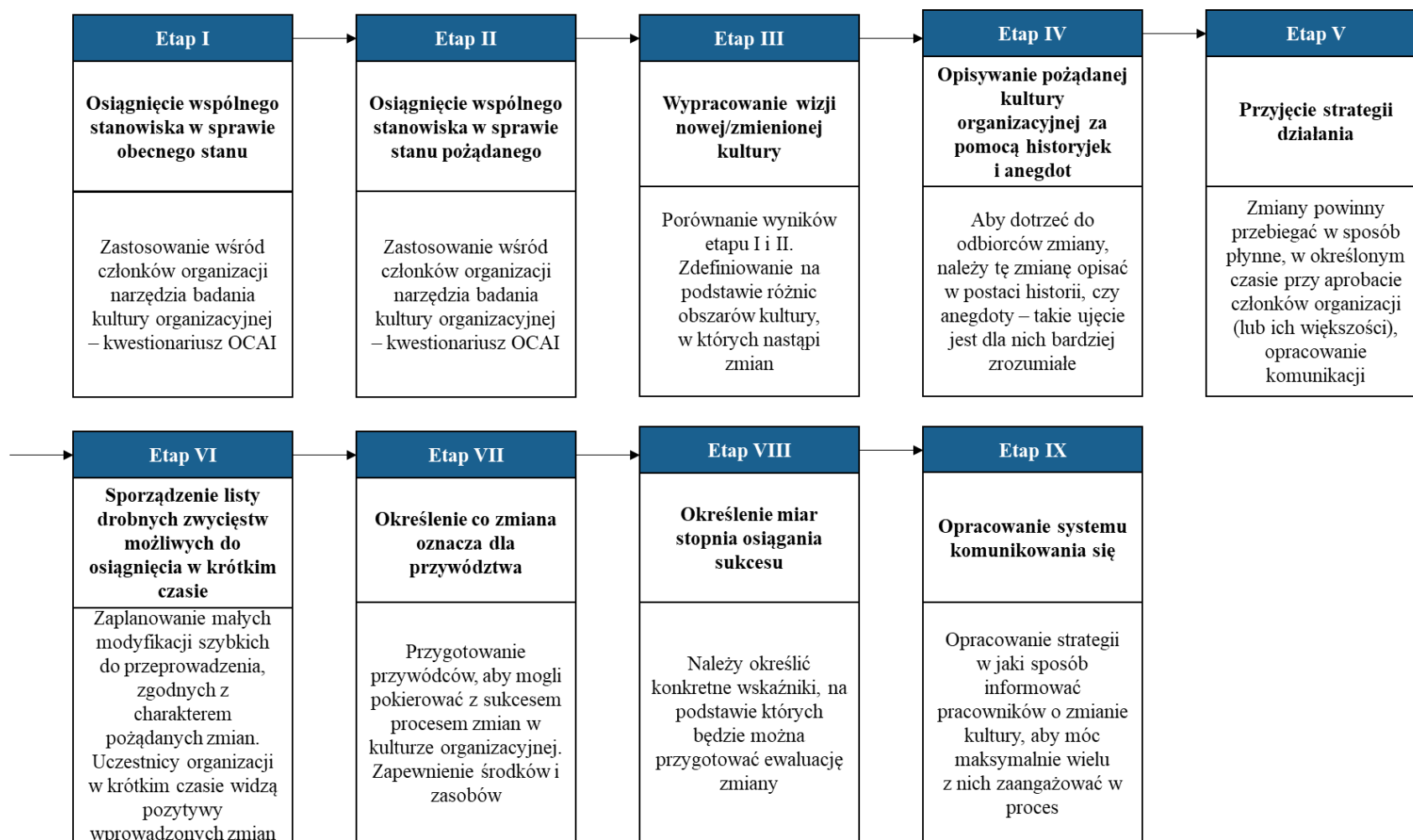
Rysunek 22. Proces przygotowań do zmiany kultury organizacyjnej. Sesje treningowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, Firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 91-93.

Proces treningowy przygotowujący organizację i pracowników do zmiany kulturowej jest ważnym aspektem dla powodzenia zmiany. Stanowi on jednak dopiero początek w opracowaniu procesu zmiany samej kultury organizacyjnej. Z kolei K. Cameron i R. Quinn przygotowanie do zmiany kultury organizacyjnej opisują w postaci dziewięciu etapów. Badacze opracowali szczegółowy proces przygotowujący organizację do zmiany kulturowej. Podzielili ten proces na dziewięć etapów, w sposób szczególny zwracając uwagę na rolę kadry menedżerskiej w procesie zmiany.

Rysunek 23. Etapy inicjowania zmiany kultury organizacji. Proces przygotowania do zmian

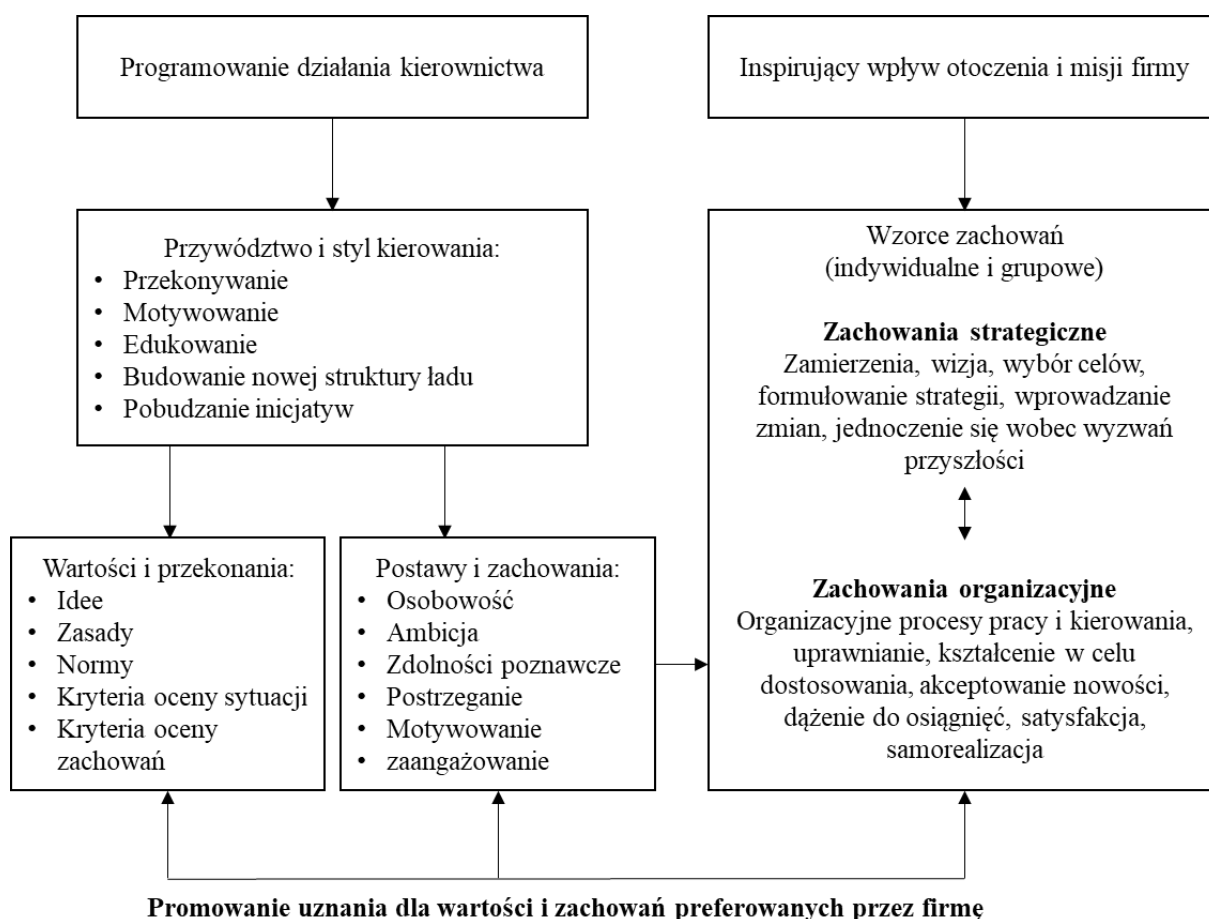


Źródło: opracowanie własne na podst.: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 92-103.

Zarówno Cameron i Quinn, jak i Aniszewska i Gielnicka podkreślają rolę uczestników organizacji w procesie diagnozy z planowania zmiany w kulturze organizacyjnej. Uczestnicy organizacji są cennym źródłem opiniotwórczym. Z drugiej strony zaangażowanie ich w procesy diagnostyczne daje im poczucie wpływu. Tym samym stają się oni sojusznikami zmian i mogą ten proces wspierać. Te dwa procesy pokazują istotę i siłę aspektów ludzkich w procesie zmiany kulturowej.

Ciekawe spojrzenie na proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej przedstawia J. Penc (Rysunek 24).

Rysunek 24. Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej

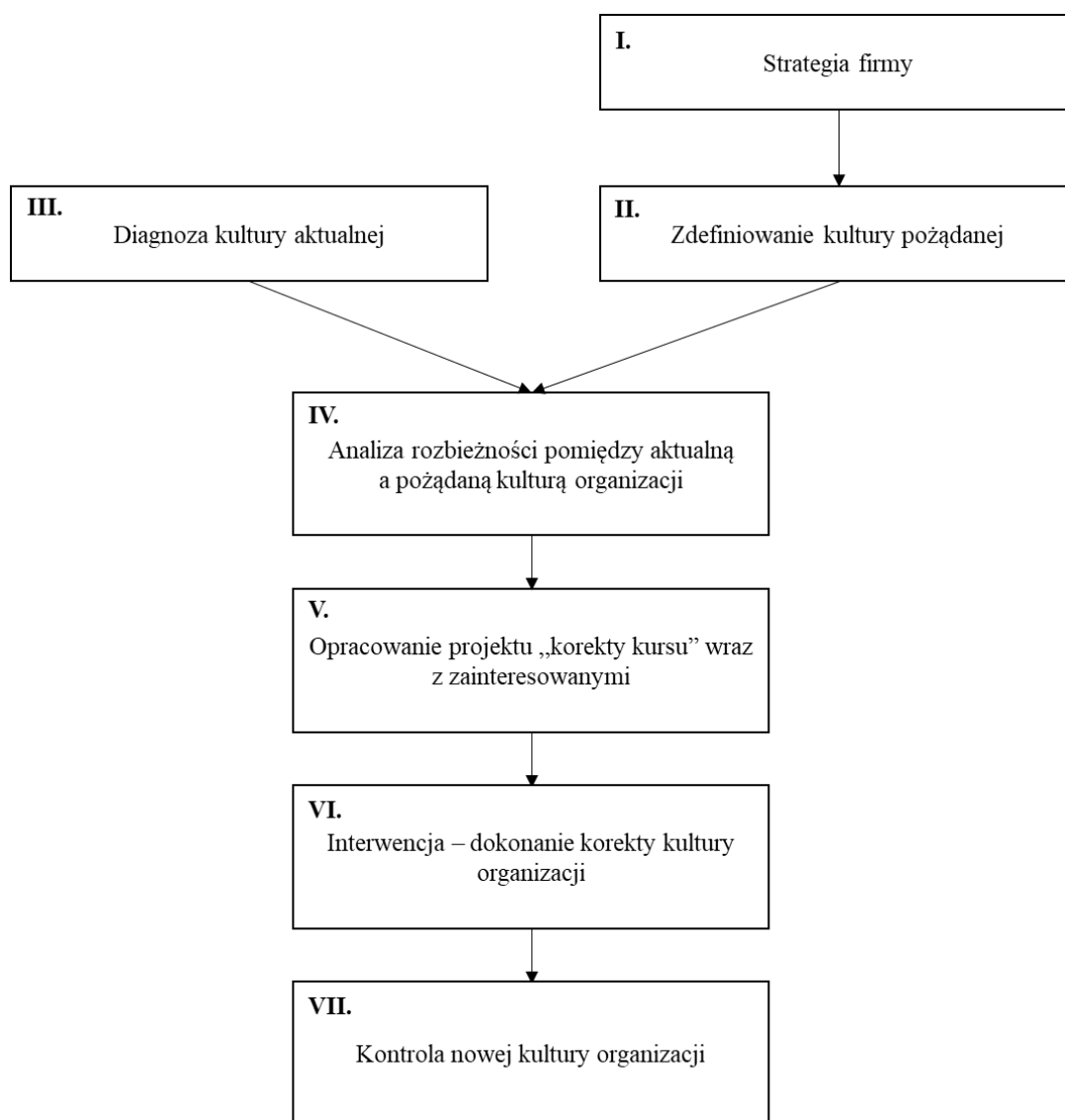


Źródło: J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 283.

Autor pokazuje niejako szersze spojrzenie na procesowe podejście do zmiany kultury organizacyjnej. Uwzględnia bowiem w procesie poza aspektami ludzkim i przywódczym, aspekty związane z otoczeniem organizacji i misją firmy. Zdaniem autorki w procesie zmiany kultury organizacyjnej należy także szerzej przeanalizować działania kierownictwa

w kategoriach przywództwa i stylów kierowania, wartości i przekonań, a także postaw i zachowań. Istotnym jest także zdefiniowanie przez organizację oczekiwanych zachowań strategicznych i organizacyjnych. To co ważne, to fakt, że przez czas trwania procesu zmiany kultury organizacyjnej powinno odbywać się stałe promowanie wartości i zachowań preferowanych przez firmę. Niezwykle ciekawym i wydaje się zbierającym w całość wcześniej zaprezentowane procesy przygotowania zmiany kulturowej oraz przeprowadzenia samej zmiany kulturowej jest propozycja podejścia M. Czerskiej (Rysunek 25).

Rysunek 25. Proces zmiany kultury organizacji



Źródło: M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 46.

Etapem pierwszym jest określenie strategii firmy. Strategia jest punktem odniesienia wobec zmian kultury organizacyjnej. Zmiana kultury jest ściśle określona w czasie. Co ważne, korekta kultury lub jej całkowita zmiana nie jest możliwa do przeprowadzenia w krótkim czasie. Etap drugi to czas, w którym organizacja definiuje pożądane przez organizację normy, wartości i znaczenia. Etap ten jest celem przyszłych zmian kulturowych. Na trzecim etapie procesu powinna nastąpić diagnoza aktualnej kultury organizacyjnej. Jest to moment, kiedy w sposób szczegółowy analizuje się obecne wartości, normy, zachowania, a także klasyfikuje się je po kącie poszczególnych typów kultury organizacyjnej. Po uzyskaniu informacji z etapu drugiego oraz trzeciego powinno dokonać się analizy rozbieżności i określić czynniki do zmiany. Etap piąty to podjęcie konkretnych działań mających na celu przygotowanie procesu wprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej. Co ważne - do tego procesu należy włączyć poszczególnych interesariuszy organizacji. Etap szósty oznacza wprowadzenie do organizacji działań zmieniających kulturę organizacyjną, a zaplanowanych wcześniej w etapie szóstym. Ostatni etap siódmy, zaproponowany przez autorkę, to etap kontrolny. To czas, kiedy poddaje się analizie skuteczność wprowadzanych zmian. W sytuacji konieczności, kiedy pewne elementy zmiany nie zostały dobrze zaimplementowane, projektuje się i wdraża działania korygujące mające na celu efektywne, ponowne wdrożenie zmian²⁹⁴. To co ważne, a nie wystąpiło w zaprezentowanych wcześniej procesach zmiany kulturowej, to integrowanie zmiany kulturowej²⁹⁵. Jest to podjęcie działań mających na celu skuteczne utrwalanie zmiany kulturowej w organizacji i sposób na zakorzenienie zmiany kulturowej w organizacji po to, by cały proces zmiany kultury okazał się efektywny, skuteczny oraz możliwie trwały (do czasu rozpoczęcia kolejnych zmian w kulturze organizacyjnej).

Właściwe przygotowanie uczestników zmiany kultury organizacyjnej, ale także jej promotorów, wpływa na możliwość powodzenia tej zmiany. Dlatego wydaje się, że podstawowym i pierwszym krokiem jest zadbanie o przygotowanie się do zmiany, zapewnienie odpowiednich zasobów, włączenie pracowników w proces przygotowania zmiany, zadbanie o komunikację, a przede wszystkim przeprowadzenie zmiany kultury organizacyjnej oraz jej skuteczne utrwalenie. Zmiana kultury organizacyjnej to także zmiana w procesach organizacji, w rozwiązaniach organizacyjnych, w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi. Przeprowadzenie zmiany kultury organizacyjnej musi uwzględniać pracę na

²⁹⁴ M Czerska, *op. cit.*, s. 46-77.

²⁹⁵ R. Connors, T. Smith, *Zmień kulturę, zmień zasady gry. Przełomowa strategia zmian w organizacji*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 195.

postawach pracowniczych, ich systemach wartości, przyzwyczajeniu do obowiązujących i utrwalonych już norm. W procesie zmiany kultury organizacyjnej bardzo dużą rolę stanowią uczestnicy organizacji. To, czy zmiana kultury będzie udana, zależy w dużej mierze od sposobu pracy i traktowania pracowników w procesie zmiany. Dlatego niezwykle istotnym staje się poznanie sposobów reagowania ludzi na zmiany i zaplanowanie adekwatnego do potrzeb procesu zmiany kultury wraz z zastosowaniem właściwych metod oraz narzędzi.

3.3.2. Przelamywanie oporów wobec zmian

Organizacje tworzą ludzie wraz ze swoimi osobowościami, doświadczeniami, czy uwarunkowanymi kulturowo wartościami. Postawy, ich sposoby zachowań, relacje interpersonalne, reakcje na działania zachodzące w firmie, sposoby podejścia do realizowanych zadań, przyjmowanie lub nie, odpowiedzialności za podejmowane decyzje (i wiele innych) są istotne zwłaszcza w kontekście rozpatrywania znaczenia zachowania człowieka w organizacji. Uznaje się, że zagadnienie to jest złożone. To co ważne, to fakt, że człowiek w wyrażaniu swoich zachowań nie kieruje się utartymi regułami. Odbiera on rzeczywistość w sposób subiektywny. Jego zachowanie może się zmieniać w zależności od tego, w jakiej sytuacji się on znajduje, czy jakie zadanie realizuje. Sama organizacja w tym kontekście „jest systemem powiązanych zachowań społecznych pewnej liczby osób, które mogą być nazwane jej członkami”²⁹⁶. A. Huczynski i D. Buchanan wskazują, iż problematyką zachowań organizacyjnych zajmują się różne dziedziny w zależności od obszaru, jakiego zachowania organizacyjne dotyczą. I tak²⁹⁷:

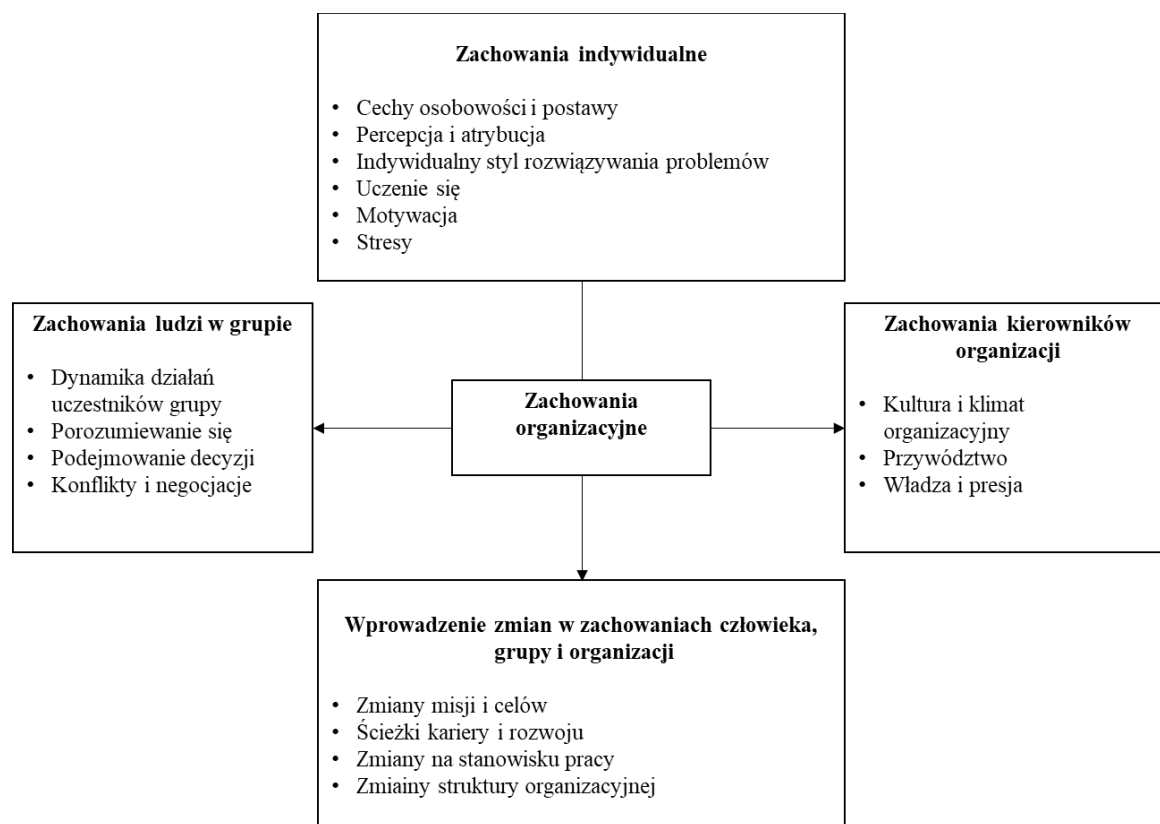
- teoria organizacji i socjologia przemysłowa – zajmują się badaniami na poziomie grup i organizacji,
- psychologia organizacji – koncentruje się na badaniach zachowań indywidulanych,
- badania organizacyjne – dostarczają informacji, które w znaczący sposób poszerzają bazę wiedzy w tym temacie,
- analiza organizacyjna – zgłębia aspekty praktyczne bardziej niż teoretyczne, choć analityka jest w sposób oczywisty powiązana z teorią.

²⁹⁶ Z. Ścibiorek, *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2005, s. 21, 23.

²⁹⁷ A.A. Huczynski, D.A. Buchanan, *Organizational Behaviour*, Financial Times-Prentice Hall, Harlow, UK 2007, s. 4.

B. Kożusznik dzieli zachowania ludzi w organizacji na dwie grupy: czynniki miękkie i czynniki twarde²⁹⁸. Do czynników miękkich zaliczyć można wiele aspektów powiązanych z człowiekiem np. umiejętności, kompetencje, relacje społeczne, normy, wyznawane wartości. Jest to grupa czynników trudna do zmierzenia. Z pewnością jednak tworzą one kulturę organizacyjną oraz wpływają na motywację, efektywność pracowników. Grupa druga to czynniki twarde głównie techniczne, finansowe czy materialne. Z punktu widzenia problematyki przeprowadzenia ludzi przez zmiany w organizacjach, w tym przez zmianę kultury organizacyjnej, należy przede wszystkim skoncentrować się zachowaniach organizacyjnych w ogóle. Stanowi to bowiem punkt wyjścia do poznania oraz znalezienia odpowiedzi na pytania jak ludzie zachowują się w procesach zmian, czy czym jest opór w procesie zmian i jak na niego pozytywnie wpłynąć. Na zachowanie organizacyjne wpływają cztery główne komponenty: zachowania indywidualne, zachowania kierowników/managerów organizacji, zachowania ludzi w grupie oraz wprowadzenie zmian w zachowaniach człowieka, grupy i organizacji. Powiązanie to przedstawia Rysunek 26.

Rysunek 26. Składowe części zachowania organizacyjnego



Źródło: U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 12.

²⁹⁸ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 11.

Na zachowanie organizacyjne z pewnością wpływają zmiany wprowadzane zarówno w organizacji, w zachowaniach grup i zachowaniach jednostek. Każda zmiana misji, celów, strategii, każda zmiana procesów zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie ścieżek karier, rozwoju pracowników, zmiany struktury organizacyjnej, systemów ocen czy systemów wynagradzania wiąże się w konsekwencji ze zmianą, czy modyfikacją zachowań organizacyjnych. Wprowadzanie nowych rozwiązań, zmian, powinno wiązać się z szeroką komunikacją wyjaśniającą powody tych zmian, ale także nowych oczekiwań w stosunku do pracowników. Te nowe oczekiwania z kolei często wiążą się ze zmianą zachowań w sposób bezpośredni bądź w miarę upływu czasu - kiedy nowe rozwiązania, np. procesy, zgodnie z którymi pracownicy realizują zadania - znajdują już długotrwałe zastosowania w organizacji. To co istotne w tym miejscu, to zwrócenie szczególnej uwagi na rolę menedżerów organizacji. U. Gross podkreśla, że rola menedżera w organizacji istotnie wpływa na zachowanie organizacyjne²⁹⁹. Menedżerowie współtworzą kulturę i klimat organizacyjny, a poprzez sposoby zarządzania ludźmi mają bezpośredni wpływ na ich rozwój, poziom realizowanych zadań oraz zachowania i postawy, które temu towarzyszą. Z punktu widzenia przewodzenia pracownikom w zmianie, ważne jest zagadnienie zachowań ludzi w grupie. E. Schein uważa, że grupa to: „każda liczba osób, które są związane wzajemnymi interakcjami; są psychologicznie wzajemnie świadome i postrzegają siebie jako grupę”³⁰⁰. Dodatkowo grupy muszą mieć wspólny cel. Takie rozróżnienie pozwala odróżnić grupę, od „zwykłego” zbioru osób/jednostek. Grupy posiadają swoją spójność oraz obowiązujące standardy zachowań (normy). Na zachowania grupowe składają się sposoby porozumiewania, podejmowanie decyzji, konflikty, negocjacje, etc. Znaczenie także odgrywa dynamika działań grupowych. Zachowania grupowe w kontekście organizacyjnym są istotne w procesach tworzenia zespołów w organizacji czy sposobów i form współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi. Jak uważa S. Robbins, grupy posiadają swoją strukturę, która wywiera wpływ na zachowania jej członków³⁰¹. Kolejnym, wymienionym przez U. Gross komponentem wpływającym na zachowanie organizacyjne są zachowania indywidualne. Autorka, w kontekście zachowań organizacyjnych dzieli zachowania indywidualne na fizyczne oraz psychologiczne³⁰². Zachowania, o charakterze fizycznym można zauważyć. Jest to uzewnętrznienie myśli, nastrojów, postaw. Z kolei zachowania psychologiczne nie są widoczne w momencie ich wystąpienia. Mogą natomiast być

²⁹⁹ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 13.

³⁰⁰ E. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980, s. 145.

³⁰¹ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 166.

³⁰² U. Gros, *op. cit.*, s. 13.

dostrzeżone w postaci ich rezultatów w innych sytuacjach. Z punktu widzenia znaczenia dla organizacji, A. Buszko wymienia kilka typów zachowań indywidualnych³⁰³:

- zachowania produktywne i nieproduktywne – czyli zachowania przynoszące korzyść organizacji (w sensie ilościowym i/lub jakościowym) oraz zachowania będące dla organizacji neutralne lub szkodliwe, niebezpieczne,
- zachowania pracowników posiadających więź z organizacją i utożsamiających się z nią – to zachowania pozytywne dla organizacji przejawiające się dopasowaniem do aktualnej sytuacji, realizacją zadań, zaangażowaniem i motywacją a także lojalnością wobec organizacji.

Zachowania indywidualne to także postawy oraz osobowość. W kontekście sposobów reagowania ludzi na zmiany, w tym podczas przejawianego oporu wobec zmian, te dwie cechy przejawianych zachowań indywidualnych nabierają szczególnego znaczenia. Aspekt postaw poruszany jest głównie w nauce psychologii społecznej. Według Secord i Backam postawy powinno traktować się jako pewne schematy, które są powtarzalne. Jednostki myślą, czują zgodnie z takimi schematami³⁰⁴. D. Katz uważa, że postawy pełnią cztery funkcje³⁰⁵:

- przystosowawczą,
- obrony ego,
- ekspresji wartości,
- poznawczą.

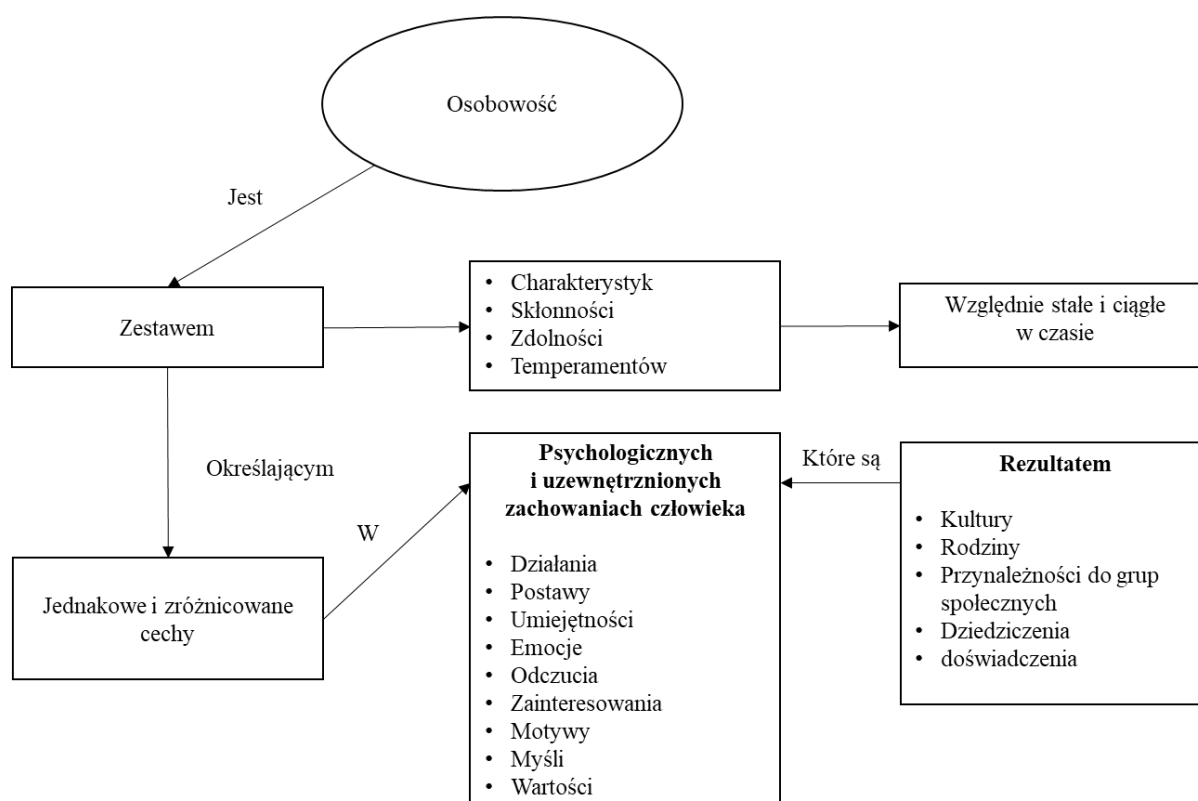
Znajomość postaw pracowników z punktu widzenia możliwości przeprowadzania zmian w organizacji jest istotne. Gdy znane są postawy jednostek w organizacji, można oszacować prawdopodobieństwo ich zachowań w konkretnej sytuacji. Jest to pomocne w przypadku dobierania adekwatnych do potrzeb narzędzi do przeprowadzania zmiany. W organizacjach stale występuje wiele nowych zjawisk organizacyjnych, zmian i zmieniających się rozwiązań. Co istotne, zdarza się, że na te same sytuacje ludzie reagują niejednako. Przyczyną odmiennych reakcji na podobne zdarzenia jest osobowość człowieka. Bardzo dobry opis osobowości przedstawia Rysunek 27.

³⁰³ A. Buszko, *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacjach*, Difin, Warszawa 2013, s. 25-26.

³⁰⁴ P. Tyrała, *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 8.

³⁰⁵ *Ibidem*.

Rysunek 27. Składniki osobowości według definicji holistycznej



Źródło: U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 31.

Osobowość jest zatem zestawem względnie stałych i ciągłych w czasie skłonności, zdolności, temperamentów. Zestaw ten określa jednakowe i zróżnicowane cechy takie jest działania, postawy, umiejętności, emocje, odczucia, motywów, wartości. Cechy osobowości są z kolei rezultatem wpływu kultury, rodziny, przynależności do grup społecznych, dziedziczenia oraz doświadczenia. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele teorii dotyczących teorii osobowości. Tabela 8 przedstawia wybrane z nich.

Tabela 8. Podstawowe teorie osobowości

Teoria	Autorzy	Założenia wyodrębnienia typu osobowości
Freudowska/klasycznej psychoanalizy	S. Freud	Doświadczenia z dzieciństwa, relacje z najbliższymi
Neofreudowska	C. Jung, A. Adler, E. Erikson	Relacje społeczne, reagowanie na bodźce
Cech	G.W. Allport, H. Eysneck, J.P. Guilford, R.B. Cattell	Człowiek jest zbiorem różnych cech, które w określonych okolicznościach decydują o zachowaniu
Spoleczna	E. Fromm, A. Badura	Relacje w społeczeństwie, proces uczenia się norm i zasad postępowania
Behawioralna	J.B. Watson, B.F. Skinner	Czynniki (pozytywne i negatywne) wywołują zachowania
Humanistyczna	C.R. Rogers, V. Frankl	Dążenie do własnego rozwoju, samorealizacja

Źródło: A. Buszko, *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacjach*, Difin, Warszawa 2013, s. 19.

Każda z teorii osobowości w efekcie powiązana jest z wyrażaniem pewnych zachowań przez jednostkę. A osobowość warunkuje, jakimi te zachowania będą. Najbardziej znanym, określającym wymiary osobowości oraz definiującym cechy danej osobowości jest Pięcioczynnikowy Model Osobowości (The Model of Big-Five Personality).

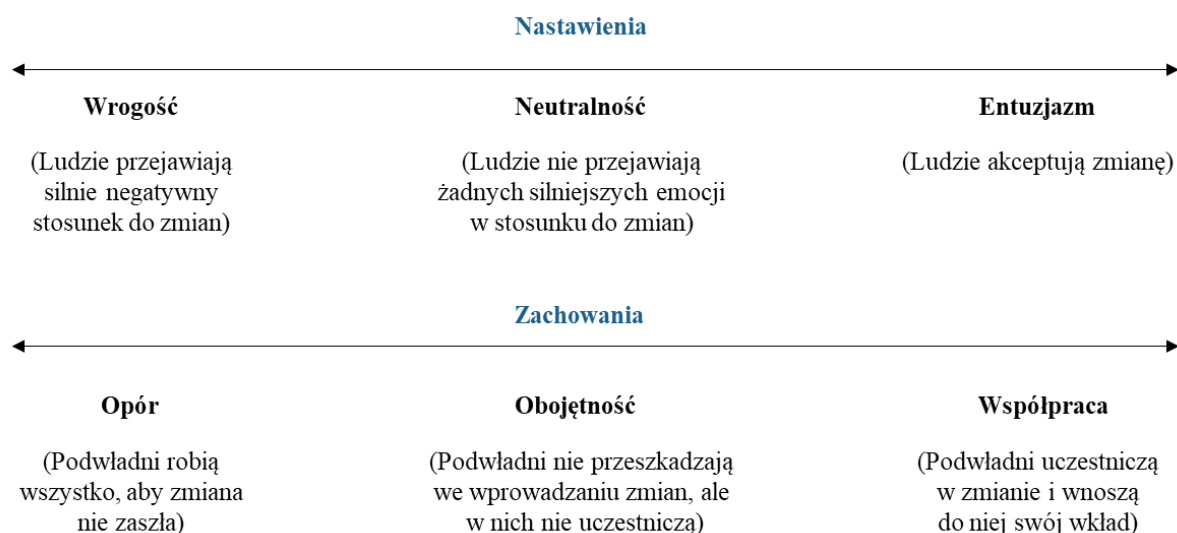
Tabela 9. Wymiary osobowości wg modelu Wielkiej Piątki

Wymiar	Cechy
Ekstrawersja	Aktywność, towarzyskość, asertywność, ekspresyjność. Osoby ekstrawertyczne są z reguły miłe dla innych, rozmowne, pełne energii i społecznie zaangażowane.
Sumienność	Wytrwałość, dobra organizacja, odpowiedzialność, dokładność i pracowitość.
Ugodowość	Uprzejmość, tolerancyjność, troskliwość. Osoby ugodowe łatwo wybaczą, unikają konfliktów.
Otwartość na doświadczenia	Poszukiwanie nowego, łatwa adaptacja do zmian, elastyczność, ciekawość, innowacyjność.
Neurotyczność	Niepewność, depresyjność, niepokój, niestabilność emocjonalna.

Źródło: M. Gojny-Zbierowska, *Postrzegane wsparcie organizacyjne a osobowość pracownika*, [w:] I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska (red.), *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 28.

Określone w modelu Wielkiej Piątki wymiary osobowości dają możliwość porządkowania ludzkich zachowań do pewnego rodzaju zbiorów. Uznaje się także, że podane cechy modelu Wielkiej Piątki stanowią prognostyk zachowań w pracy. Są przydatną wiedzą w kontekście zachowań organizacyjnych oraz oczekiwanych zachowań menedżerów³⁰⁶, także w procesach zmiany. Zarządzający organizacjami powinni mieć wiedzę w tym temacie. Daje to możliwość wpływu na sprawne przeprowadzenie zmiany, ponieważ istnieje możliwość zaplanowania i przewidzenia zachowań pracowników w procesach zmian i zaplanowania adekwatnych działań. M. Czerska uważa, że reakcje ludzi na zmiany wyrażane są na dwóch poziomach. Poziom nastawienia (emocjonalny stosunek do zmiany) oraz poziom zachowań, które odzwierciedlane są w konkretnych działaniach.

Rysunek 28. Reakcje ludzi na zmiany



Źródło: M. Czerska, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska (red.), *Zarządzanie Organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 515.

Ze względu na stosunek jednostki do zmiany wyróżnia się wrogość, czyli jednoznaczne, negatywne nastawienie. Neutralne podejście do zmiany występuje, gdy jednostka w związku ze zmianą nie odczuwa żadnych emocji. Z kolei ludzie akceptujący zmianę odczuwają entuzjastyczne nastawienie. Nastawienie entuzjastyczne przejawia się zachowaniem skłonny do współpracy. Nastawienie naturalne wywołuje zachowanie obojętne. Natomiast wrogość przejawia się oporem w stosunku do zmiany. Należy podkreślić, iż opór ludzi wobec zmian nie zawsze wywoływany jest przez emocje powstałe na jej skutek. Osoby, które są

³⁰⁶ M. Kraczla, *Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii Wielkiej Piątki*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 105. nr kol. 1980, 2017, s. 195.

przeciwne zmianie i opierają się jej, czynią tak również z powodu indywidualnych interesów, które nimi kierują³⁰⁷. Źródłem oporu wobec zmian może być zachwianie poczuciem bezpieczeństwa, obawa przed nieznanym, brak uświadomienia celów wprowadzanej zmiany. J. Penc wymienia następujące czynniki, które mogą wywołać opór pracowników wobec zmian³⁰⁸:

- niezrozumienie potrzeby zmiany ani jej sensu, ponieważ brakuje rzetelnej i autorytarnej informacji,
- obawa przed popełnieniem błędu jako wynik braku pozytywnych doświadczeń w realizowaniu nowości,
- obawa, że wprowadzane zmiany obniżą prestiż społeczny lub zawodowy pracowników,
- obawa, że wprowadzona zmiana spowoduje wzrost trudności w pracy, ponieważ stworzy wymagania, którym pracownicy nie będą potrafili sprostać,
- obawa, że poparcie zmiany spowoduje narażenie się osobom przeciwnym wprowadzeniu zmiany,
- traktowanie zmian często wprowadzanych jako narzuconych i mało efektywnych,
- skłonność do trwania przy starych, wypróbowanych wzorcach,
- niskie zaufanie do kierownictwa, obawa, że zmiany nie będą korzystne (korzyści nie zrównoważą strat),
- zmiana może być powodem pogorszenia relacji pomiędzy wysiłkiem, wynagrodzeniem i zadowoleniem z pracy,
- zmiana nie uwzględnia obowiązujących, utrwalonych w organizacji wzorów i norm postępowania,
- poparcie zmiany może oznaczać przyznanie się do błędnych poglądów i decyzji w przeszłości,
- zmiana oparta jest na niekorzystnych warunkach, niewłaściwie jest wdrażana.

Wymienione powyżej czynniki mają charakter czynników organizacyjnych wywołujących opór pracowników wobec zmiany. O'Connor, przygotował klasyfikację typów oporu ludzi wobec zmiany. Jest ona na tyle użyteczna, że doskonale klasyfikuje typy oporu vs opis zachowań pracowników. Narzędzie to jest jak najbardziej przydatne dla menedżerów

³⁰⁷ E. Małyk-Musiał, *Organizacje...*, s. 86.

³⁰⁸ J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Placet, Warszawa 2001, s. 212.

przeprowadzających ludzi przez zmianę. Klasyfikację typów oporu ludzi wobec zmiany przedstawia Tabela 10.

Tabela 10. Cztery typy oporu wobec zmiany

	Ukryty		
Nieświadomy	Osoba tkwiąca w miejscu	Sabotażysta	Świadomy
	Zombi	Oponent	
	Jawny		

Źródło: P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 286.

Autor przedstawia model dwuwymiarowy. Opór może być jawny lub ukryty. Zazwyczaj łatwiej jest reagować na opór, gdy istnieje możliwości jego obserwowania. Gorzej w sytuacji oporu ukrytego. Osoby wprowadzające zmiany mogą nie mieć możliwości rozpoznania takiego oporu, co jest jednoznaczne z brakiem reakcji. Na drugim wymiarze O'Connor umieszcza źródła oporu wobec zmiany. Opór świadomy jest kontrolowany przez jednostkę. Pracownik opiera się zmianie w sposób intencjonalny. Opór nieświadomiony powoduje, że jednostka nie wie, iż opiera się danej zmianie. Zdarza się, że osoby te wierzą, że dopasowują się do zmian. To, co ważne z punktu widzenia zarządzających zmianą, to rozpoznanie poszczególnych typologii pracowników wynikających z modelu O'Connora, to fakt, że osoby tkwiące w miejscu (opór ukryty/nieświadomy), zachowują się tak, jakby nie było żadnej zmiany. Mogą być zaskoczone w momencie, kiedy powie im się, że nie angażują się w proces zmiany. Drugi typ to Sabotażysta (opór ukryty/świadomy) - osoba przeciwstawia się procesom zmiany, jednak nie czyni tego otwarcie. Typ trzeci to Zombi (opór jawny/nieświadomy) - osoby zgadzają się z istotą zmian, jednak nie angażują się w procesy ich wprowadzenia. Dodatkowo postrzegają siebie jako chętne do współpracy, co nie ma

w rzeczywistości miejsca. Czwartym typem wskazanym przez autora jest Oponent (opór jawny/świadomy). Osoby te w sposób otwarty wyrażają swój sprzeciw wobec zmiany. Znajomość wiedzy na temat zachowań ludzi w procesach zmiany wydaje się podstawą kwestią dla osób, które zamierzają zmianę w organizacji wprowadzić efektywnie. W literaturze przedmiotu w kontekście negatywnych postaw wobec zmiany, oprócz wymienionego oporu pracowników wobec zmiany, znajduje się także pojęcie cynizmu dotyczącego zmian w organizacji. Istnieje zdecydowanie mniej badań nad cynizmem dotyczącym zmian w organizacji, niż oporem wobec zmian, natomiast zarządzający organizacjami powinni znać również to zjawisko. Cynizm wobec zmian wiąże się z przekonaniem pracownika, że zmiany nie można skutecznie wdrożyć, ponieważ osoby za to odpowiedzialne nie mają do tego kompetencji i/lub motywacji³⁰⁹. Istnieją negatywne zależności pomiędzy cynizmem pracowników względem zmiany. Są nimi na przykład³¹⁰:

- intensywność zmian w organizacji,
- poziom zaufania w stosunku do menedżerów w organizacji,
- stopień przekonania pracownika, że osoby wprowadzające zmianę przekazują mu dokładne i trafne informacje.

Za przeprowadzenie pracowników przez proces zmian, w tym zmian kultury organizacyjnej odpowiadają zarządzający organizacjami. Od wielkości zmiany, liczby objętych zmianą pracowników, rodzajem zmiany, przewidywanym czasem jej trwania, etc. zależy opracowanie procesu wprowadzania zmiany w organizacji. Można powiedzieć, że to opracowanie może mieć charakter strategiczny i zawierać najważniejsze dla organizacji kwestie związane ze zmianą. Niezbędnym jednak jest także przygotowanie się do przeprowadzenia zmiany w zakresie przeprowadzenia przez nią pracowników. To zadanie często leży w rękach menedżerów niższego szczebla (nie z poziomu np. Zarządu).

W tym rozdziale autorka poruszyła kwestie związane z zachowaniami organizacyjnymi. Wiedza na temat zachowań ludzi w grupie, czy zachowań indywidualnych, rodzajów osobowości, stylów komunikowania się, świadomości wartości pracowników jest elementem niezbędnym z punktu widzenia przeprowadzania pracowników przez zmiany. Wyjaśnia ona

³⁰⁹ W. Cindy, M.J. Neubert, Y. Xiang, *Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism about Organizational Change*, „Journal of Applied Behavioral Science”, No. 3, 2007, s. 330, cit. per: S. Sokołowska, A. Krawczyk-Sołtys, A. Mijał, L. Płatkowska-Prokopczyk, P. Szwiec, *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i Ograniczenia*, Difin, Warszawa 2016, s. 21.

³¹⁰ S. Sokołowska, A. Krawczyk-Sołtys, A. Mijał, L. Płatkowska-Prokopczyk, P. Szwiec, *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i Ograniczenia*, Difin, Warszawa 2016, s. 21-22.

między innymi powody, dlaczego ludzie reagują w różny sposób na te same informacje, jakie wartości są dla nich ważne, z czego mogą wynikać obawy oraz fakt, że opór wobec zmian nie zawsze jest jawny, możliwy do dostrzeżenia. Samo przezwyciężenie oporu wobec zmian wymaga dobrego przygotowania się menedżerów, nieustannego informowania pracowników o celach zakresach zmiany, czynnego uczestnictwa w zmianie, angażowania pracowników w procesy decyzyjne itp. To co ważne z punktu widzenia przełamywania oporów pracowników wobec zmiany to fakt, że opór wobec zmian może mieć swoje źródło w samych pracownikach objętych zmianą, tj. przyzwyczajenia, poczucie niepewności, lęki. Opór może mieć także swoje źródło w relacjach z innymi, np. poprzez prowadzenie wspólnych interesów, posiadanie wspólnych potrzeb czy preferencji. Przy wyborze przez menedżerów właściwych technik interwencyjnych należy wziąć pod uwagę rodzaj oporu.³¹¹

- przy oporze indywidualnym - negocjacje, komunikacja, bieżąca informacja, uczestnictwo,
- przy oporze relacyjnym - renegocjowanie, budowanie odpowiedzialności społecznej.

Inne rodzaje taktyk radzenia sobie menedżerów z oporem pracowników wobec zmian przedstawia Tabela 11.

³¹¹ E. Małyk-Musiał, *Organizacje...*, s. 87.

Tabela 11. Taktyki radzenia sobie z oporem wobec zmian

Taktyka	Najlepsza wobec	Zalety:	Wady:
Edukacja / komunikacja	Oporu wynikającego z braku informacji lub nietrafionej informacji i analizy.	Ludzie raz przekonani, często będą pomagali we wdrażaniu zmiany.	Może być bardzo czasochłonna, gdy w grę wchodzi duża liczba osób.
Współuczestnictwo	Sytuacji, w których inicjatorzy nie dysponują całością informacji niezbędnych do zaprojektowania zmian i w których inni mają znaczne możliwości stawiania oporu.	Ludzie, którzy współuczestniczą będą zaangażowani we wdrażanie zmian. Każda informacja jaką dysponują zostanie zinterpretowana w ramach planu zmian.	Może być czasochłonna. Współuczestnicy mogą zaprojektować nieodpowiednie zmiany.
Ułatwianie i wsparcie	Osób i grup, których opór spowodowany jest problemami dostosowawczymi.	Żadna inna taktyka nie sprawdza się tak dobrze w przypadku problemów dostosowawczych.	Może być czasochłonna, kosztowna, a mimo to nie przynieść oczekiwanego wyniku.
Negocjacje	Sytuacji, w których osoba lub grupa narażona jest na straty w wyniku zmian, dysponuje poważną siłą, by stawić opór.	Czasami jest to łatwy sposób, by uniknąć poważnego oporu.	W wielu przypadkach może być zbyt kosztowna. Może pobudzić innych do negocjacji, a nawet szantażu.
Kooptacja (uzupełnienie)	Specyficznych sytuacji, gdy inne taktyki są zbyt kosztowne lub ich zastosowanie nie jest możliwe.	Może pomóc w wytworzeniu poparcia dla wdrażanej zmiany (ale w mniejszym stopniu niż współuczestnictwo).	Może wywołać problemy, gdy ludzie zauważą kooptację.
Manipulacja	Sytuacja, gdy inne taktyki nie sprawdzają się lub są zbyt kosztowne.	Może być szybkim i tanim rozwiązaniem problemów oporu.	Kosztowna dla inicjatorów może stać się ich wiarygodność. Może prowadzić do problemów w przyszłości.
Przymus	Sytuacji, gdy znaczenie ma tempo, a inicjatorzy zmian dysponują poważną siłą.	Tempo. Może przezwyciężyć każdy opór.	Ryzykowna. Może spowodować u ludzi poczucie gniewu wobec inicjatorów.

Źródło: P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J.P. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999, s. 366-371, cit. per: J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Placet, Warszawa 2001, s. 215.

Autorzy proponują w zależności od sytuacji organizacyjnej w pokonywaniu oporów wobec zmian takie taktyki, jak: edukacja/komunikacja, współuczestnictwo, ułatwianie i wsparcie, negocjacje, kooptację, manipulację, przymus. Z obserwacji i doświadczeń autorki

wynika, że wybrane taktyki mogą przeplatać się ze sobą. Z pewnością niezwykle ważne jest świadome podejście menedżerów do procesów zmian, uwzględniające zabezpieczenie czynnika ludzkiego. Z jednej strony pozwala to przynajmniej w części zapobiec nieudanej zmianie, co może wiązać się z konsekwencjami np. materialnymi dla organizacji, z drugiej strony zabezpieczy komfort pracowników utrzymując ich zaangażowanie oraz lojalność do organizacji. Analizując aspekty związane ze zjawiskiem oporu pracowników wobec zmiany warto także pamiętać, iż istnieją dwa mity z nim związane. Pierwszy mit mówi o tym, że ludzie nie lubią zmian i mogą chcieć ich unikać. Sytuacje takie zdarzają się często, jednak bywa również tak, że ludzie wiążą ze zmianą pozytywną przyszłość i chętnie w zmianę się angażują, a nawet sami jej poszukują, stąd należy unikać generalizowania. Drugi mit mówi o tym, że opór wobec zmiany jest czymś negatywnym. Sam wydzźwięk słowa „opór” ma charakter pejoratywny. Gdy następuje opór dla organizacji może to być wskazówka, że dana zmiana nie jest uznawana za pożądaną. Jest to dobry moment do ponownego przeanalizowania samej zmiany oraz poszukania głębszej przyczyny powstania oporu³¹². Za przeprowadzenie zmiany w organizacji, w tym także zmiany kultury organizacyjnej z sukcesem oraz skutecznie, odpowiadają zarządzający organizacjami. Zmiana powinna być przygotowywana w sposób metodyczny uwzględniając z jednej strony jej biznesowe uwarunkowania (zysk dla firmy), jak i uwarunkowania behawioralne jej pracowników. Kwestie występowania oporu ludzi wobec wprowadzanych zmian są wydaje się powszechnie znane. Ważna jest jednak dogłębna analiza tych czynników w każdej organizacji przeprowadzającej zmiany. W sytuacji zmian organizacyjnych, kultura organizacyjna zdecydowanie te zmiany może wspierać. W przypadku zmian kultury organizacyjnej, z punktu widzenia autorki, należy doprowadzić do głębokiej analizy sytuacji ludzkiej, należy przewidzieć możliwości występowania oporów związanych z taką zmianą, dostosować techniki do radzenia sobie z oporem pracowników. Przede wszystkim ważne jest przygotowanie merytoryczne menedżerów do przeprowadzenia ludzi przez zmianę. W przypadku zmian organizacyjnych kultura organizacyjna jest wsparciem, tzn., że wyznacza wartości organizacyjne, do których należy się odwoływać przeprowadzając ludzi przez zmianę. Kultura organizacyjna określa także oczekiwane w organizacji normy czy postawy pracowników. Jest ona spoiwem, „narzędziem”, które mądrze wykorzystane pozwoli wprowadzić zmianę, minimalizując opór pracowników. Trudniej jednak może być w przypadku zmiany samej kultury organizacyjnej. Oczywiście uwarunkowane jest to

³¹² P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 285.

rodzajem zmian wprowadzanych w kulturze. Autorka uważa, że trudność ta może wynikać z braku możliwości odwoływania się do wartości korporacyjnych (jeśli te są zmieniane), czy do norm obowiązujących w organizacji (jeśli te są modyfikowane). Tym bardziej więc przy zmianie kultury organizacyjnej należy dokładnie poznać istotę zachowań organizacyjnych, aspekty wywołujące opór pracowników oraz sposoby ujawniania się tego oporu. Kontekst zachowań na poziomie jednostki oraz grupy, ze względu na różne konsekwencje dla procesu zmiany stanowi także ważny element w pokonywaniu oporu, angażowaniu pracowników w zmianę, budowaniu pozytywnego wizerunku zmiany. Można zaryzykować stwierdzenie, że w kontekście zmiany kultury organizacyjnej aspekt ludzki jest najważniejszym obszarem, któremu należy poświęcić szczególnie dużo czasu na właściwe przygotowanie do zmiany. Poświęcany czas powinien obejmować menedżerów- przygotowując ich do przeprowadzenia ludzi przez zmiany oraz samych pracowników, aby zrozumieli, co jest powodem, jaki jest cel zmiany oraz co zmiana kultury organizacyjnej dla każdego z nich oznacza.

3.3.3. Wpływ otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego na zmianę kultury organizacyjnej

W poprzednich podrozdziałach autorka przedstawiła, dlaczego warto zarządzać kulturą organizacyjną. Opisała także wpływ kultury organizacyjnej na przewagę konkurencyjną organizacji oraz na zachowania klientów. Z drugiej strony autorka poruszyła kwestie wpływu kultury organizacyjnej na efektywność organizacji, a także pokazała zależności pomiędzy kulturą organizacyjną, a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Choć obszary, które zostały omówione, to nie wszystkie aspekty związane z efektem kultury organizacyjnej, to już w tym miejscu można dostrzec, że dzielą się one na powiązania zewnętrzne (konkurencja, klienci) i wewnętrzne (efektywności organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi). Skoro istnieją zależności pomiędzy otoczeniem zewnętrznym, środowiskiem wewnętrznym, a kulturą organizacyjną, należy rozważyć także możliwe powiązania w sytuacji zmiany kultury organizacyjnej. E.G. Flamholtz i Y. Randle wymieniają cztery, najważniejsze zdaniem badaczy rodzaje transformacji kulturowej. (1) od młodej przedsiębiorczej organizacji po profesjonalnie zarządzaną firmę; (2) rewitalizacja (odnowa); (3) transformacja wizji biznesu (strategii); (4) połączenie firm (fuzja, przejęcie)³¹³. Pierwszy rodzaj transformacji kultury organizacyjnej (1), następuje wówczas, gdy organizacje się rozwijają i rosną, zarówno

³¹³ E.G. Flamholtz, Y. Randle, *op. cit.*, s. 208.

w zakresie dochodów, jak i liczby pracowników. Zadaniem zarządzających jest zapewnienie właściwej komunikacji wszystkim pracownikom, przede wszystkim w kwestii wyjaśnienia, że procesy i rozwiązania operacyjne będą bardziej sformalizowane. Można powiedzieć, że w sytuacji tego rodzaju zmiany kulturowej otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa oddziałuje na organizację, sprzyjając jej rozwojowi. Z drugiej strony, jej uwarunkowania wewnętrzne, np. konieczność stworzenia procedur, sformalizowania procesów (konieczność wywołana rozwojem i wzrostem organizacji) wymusza na organizacji zmianę lub modyfikację kultury organizacyjnej. Drugi rodzaj transformacji kulturowej (2) występuje w przypadku tzw. zastoju organizacji, braku rozwoju. Tutaj zmiana kultury organizacyjnej ma na celu wsparcie wdrożenia niezbędnych zmian w organizacji, które przyczynią się do ponownego „wejścia” organizacji na rynek. Zdarza się, że organizacje mają wiedzę na temat kultury, a nawet mają zdefiniowaną oczekiwaną kulturę organizacyjną, jednak nie udało się jej wcześniejsze próby wdrożenia. Niepowodzenia najczęściej mają miejsca z powodu błędów zarządzających, np. braku opracowania procesu zmiany kultury, braku komunikacji i konsekwencji w jej wdrażaniu. Patrząc analogicznie, jak w zmianie kulturowej (1), uwarunkowania wewnętrzne powodują braki w zaistnieniu właściwej dla potrzeb organizacji kultury organizacyjnej, która wspierałaby misję i strategię organizacji przy akceptacji pracowników. Ta sytuacja, między innymi, przyczynia się do tego, że organizacja nie nadążałaby za wymogami rynkowymi. Ostatecznie doszłoby do zastoju organizacji, który wymusiłby ponowne zmiany w kulturze organizacyjnej. Trzeci rodzaj zmiany kultury organizacyjnej (3) związany jest ze zmianą filozofii, taktyki czy wizji koncepcji funkcjonowania organizacji. Taka sytuacja wymaga gruntownej zmiany w organizacji na poziomie strategicznym. Do podjęcia decyzji o tak gruntownej zmianie przyczynia się zazwyczaj konkretny czynnik, np. konkurencja, technologia czy demografia. Transformacja kulturowa w tej sytuacji powinna być głęboka, dokładnie przemyślana i koncepcja zbudowana pod przyszłe potrzeby organizacji. Wymienione czynniki wpływające na zmianę kulturową wizji biznesu (3) to czynniki pochodzące z otoczenia zewnętrznego organizacji. Jeśli organizacja uwarunkowaniami wewnętrznymi nie jest w stanie odpowiedzieć na oczekiwania otoczenia zewnętrznego, przedsiębiorstwo może upaść. Wówczas powstają pomysły o zmianie koncepcji działania przedsiębiorstwa i, w związku z tym, zmianie kultury organizacyjnej. O powodzeniu zmiany kulturowej w dużym stopniu odpowiadają zarządzający, współtworzący środowisko wewnętrzne organizacji. Czwarty rodzaj transformacji kulturowej (4) związany jest z fuzją i przejęciami. J. Creswell i K. Deals uważają, że powodem niepowodzenia transakcji fuzji i przejęć jest brak dopasowania

kulturowego³¹⁴. Zwykle organizacje łączą się na skutek zewnętrznych wydarzeń gospodarczych (np. kryzysy). Czwarty rodzaj transformacji (4) jest przypadkiem szczególnym. Połączenie przedsiębiorstw powoduje szereg zmian organizacyjnych, formalnych, prawnych, systemowych, proceduralnych. Ostatecznie zderzają się dwie (lub więcej) różne kultury organizacyjne. Zmiana kulturowa dotyczy wszystkie organizacje będące w procesie fuzji czy przejęć. Zdaniem autorki ta zmiana kultury organizacyjnej jest szczególnie wymagająca. Zmianie może ulec wiele elementów kultury organizacyjnej z poziomu artefaktów, norm i przekonań. Na szczególną uwagę zasługuje aspekt podstawowych założeń kulturowych i analiza w jaki sposób, czy jaką rolę będą odgrywały podstawowe założenia kulturowe poszczególnych przedsiębiorstw w procesie fuzji, czy przejęć. Taka zmiana kulturowa w szczególny sposób dotyczy ludzi, ponieważ może doprowadzić do połączenia się dwóch, lub więcej, grup społecznych, funkcjonujących dotychczas w osobnych, nieznanach sobie organizacjach, o różnych kulturach organizacyjnych. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw pozostaje w interakcji zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i środowiskiem wewnętrznym. Potwierdzeniem tego faktu może być chociażby, opisywany w rozdziale 2.3, Model Wartości konkurujących Camerona i Quinna. Jednym z wymiarów tego modelu jest wymiar orientacji kultury organizacyjnej na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację. Istnienie tego wymiaru pokazuje, że kultura organizacyjna nie funkcjonuje w próżni i jest ściśle powiązana z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa. Wydaje się także oczywistym, że stopień nasilenia tych powiązań jest różny w zależności od rodzaju samej kultury organizacyjnej. S. Black wymienia następujące, kluczowe czynniki wpływające na kulturę organizacyjną³¹⁵:

- dominujący liderzy,
- historia firmy i jej tradycja,
- produkty i usługi, technologie,
- klienci,
- oczekiwania firmy,
- system kontroli i informacji,
- ustawodawstwo i otoczenie,
- system nagród oraz kar,

³¹⁴ *Ibidem*, s. 212.

³¹⁵ S. Black, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, cit. per: B. Fryzeł, *Kultura a...*, s. 54.

- organizacja i zasoby,
- cele i wartości pracowników, które są indywidualne.

Przyglądając się wymienionym czynnikom, które zdaniem S. Black wpływają na kulturę organizacyjną, można zauważyć, że układają się one w dwa zbiory: elementy należące do otoczenia zewnętrznego oraz elementy należące do środowiska wewnętrznego. Czynniki te oddziałują na kulturę organizacyjną doprowadzając często także do konieczności jej modyfikacji, czy całkowitej zmiany. Organizacja, aby dobrze prosperować na rynku, powinna wraz z jej kulturą organizacyjną dostosowywać się do zmian w otoczeniu zewnętrznym. Jednocześnie powinna być świadoma konieczności modyfikowania kultury organizacyjnej, jeśli uwarunkowania środowiska wewnętrznego organizacji tego wymagają. Aspekty te wydają się oczywiste, jednak jeszcze wiele organizacji nie uwzględnia wpływu otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego na ich działania, na ich kulturę organizacyjną i pomimo tego, że część organizacji w sposób świadomy buduje i modyfikuje swoje kultury organizacyjne, zdarzają się jednak i takie, które nie uwzględniają czynnika kultury organizacyjnej w planowaniu rozwoju organizacji. Na organizację oddziałuje zarówno otoczenie zewnętrzne jak i wewnętrzne organizacji. Aspekty te zostały omówione szerzej w Rozdziale 3. Te same czynniki wpływają na konieczność modyfikacji czy zmiany kultury organizacyjnej. Jest to w pewnego rodzaju zespół czynników powiązanych. Jeśli otoczenie wpływa na organizację, powoduje konieczność dostosowania się organizacji do rynku czy wymogów wewnętrznych, wywołując konieczność podejmowania przez zarządzających różnych decyzji biznesowych. W ślad za tymi decyzjami może pojawić się konieczność modyfikacji kulturowej. Można więc stwierdzić, że zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i środowisko wewnętrzne oddziałuje na kulturę organizacyjną, a także na procesy zmiany kulturowej. Szczególnego znaczenia w kontekście niniejszej dysertacji nabiera wpływ środowiska wewnętrznego na zmianę kulturową. W szczególności, gdy badania dotyczą stopnia dopasowania aktualnej kultury organizacyjnej do oczekiwań pracowników.

Rozdział 4. Metodologiczne podstawy przeprowadzonych badań empirycznych

4.1. Problematyka badawcza

Gwarancją poprawnego funkcjonowania organizacji na rynku, jest trafnie przygotowana strategia, uwzględniająca niezbędne czynniki oraz zasoby. Nie jest jednak tak oczywiste, że przygotowując tę strategię oraz realizując jej cele menedżerowie są świadomi znaczenia kultury i ważności roli, jaką odgrywa ona w funkcjonowaniu firmy. Powszechnie, w środowisku biznesowym podczas codziennych rozmów, używa się określenia kultura organizacyjna. Pozostaje jednak pytanie, czy menedżerowie odpowiedzialni za rozwój organizacji wiedzą na temat kultury organizacyjnej dostatecznie dużo, aby w sposób świadomy i intencjonalny wykorzystywać tę wiedzę efektywnie dla organizacji oraz jej pracowników? Postrzeganie organizacji w otoczeniu zewnętrznym warunkowane jest tym, w jaki sposób kształtowane i pielęgnowane jest ich otoczenie wewnętrzne. Otoczenie wewnętrzne wypełniają strategie, wartości, normy oraz zasoby, za które odpowiadają menedżerowie zarządzający organizacjami. Aby zapobiec dysharmonii pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia wewnętrznego, jednocześnie utrzymując spójność wewnętrzną, w tym spójność w rozumieniu organizacji przez pracowników, wydaje się zasadnym posiadanie wiedzy o roli, jaką pełni kultura organizacyjna. Jest to możliwe do osiągnięcia wówczas, gdy nadaje się kulturze organizacyjnej taką samą ważność i taki sam priorytet, jak w przypadku strategii, finansów i innych aspektów podstawowych dla funkcjonowania organizacji. Niniejsza rozprawa jest próbą ukazania, jakie są różnice pomiędzy zastaną, a oczekiwaną kulturą organizacyjną w percepcji pracowników badanej instytucji finansowej.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnorodnych podejść w definiowaniu kultury organizacyjnej. Ten aspekt został szeroko poruszony w części teoretycznej niniejszej dysertacji. Natomiast to, co istotne w kontekście omawianej problematyki badawczej, poruszanej w tej pracy, to fakt, iż badacze są zgodni, co do tego, że kultura organizacyjna istnieje, wszystkie kultury są niepowtarzalne, wyjątkowe, unikatowe oraz to, że kultura stanowi budulec do oczekiwanych zachowań organizacyjnych oraz wizerunku zewnętrznego oraz wewnętrznego organizacji³¹⁶. Skoro kultura organizacyjna istnieje oraz stanowi budulec do oczekiwanych zachowań organizacyjnych, a doświadczenie zawodowe autorki dysertacji pozwala przypuszczać, że nie każda organizacja podejmuje się świadomego kształtowania

³¹⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 14.

kultury organizacyjnej, interesującym staje się zgłębienie tej problematyki. Autorkę zainspirowały w szczególności prace nad kulturą prowadzone przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna. W latach 80. oraz 90. XX wieku F. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner przeprowadzili wśród przedstawicieli międzynarodowej kadry menedżerskiej badania nad kulturą w biznesie. Autorzy proponują dwuwymiarową typologię kultur organizacyjnych. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner krzyżując dwa wymiary egalitaryzm–hierarchia oraz orientacja na osobę–orientacja na zadanie, wyodrębnili cztery typy kultur organizacyjnych nadając im metaforyczne określenia: kultura inkubatora, kultura pocisku sterowanego, kultura rodziny oraz kultura wieży Eiffla. Jak opisano w rozdziale 2, kultury te mogą być bardziej hierarchiczne lub egalitarne, jak również mogą być bardziej ukierunkowane na osobę lub na zadanie. Osadzenie przez badaczy czterech typów kultur organizacyjnych na dwóch wymiarach, pozwala różnicować te kultury, pod względem wielu aspektów rozumianych jako zarządzanie, a występujących wewnątrz organizacji. I właśnie aspekty zarządzania, kształtujące organizację stały się dla autorki niezwykle interesujące. Szczególnego zatem znaczenia nabiera diagnoza kultury organizacyjnej przeprowadzona przez autorkę, w jedenastu kategoriach wymienianych przez badaczy. Są to: (1) postawa wobec władzy, (2) postawa wobec pracowników, (3) styl zarządzania, (4) hierarchie, (5) motywowanie, (6) uczenie się, (7) podejście w myśleniu, (8) kontrola, (9) krytyka, (10) konflikt oraz (11) motto lub hasło. Ponadto przygotowując narzędzie badawcze autorka uwzględniła sposoby wyrażania odpowiedzi przez respondentów. Z jednej strony pytając o rzeczywistość w organizacji, z drugiej strony o oczekiwania pracowników – oczywiście w zakresie kultury organizacyjnej. Wykorzystanie modelu kultury organizacyjnej wg. F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera dało także możliwość odniesienia się do głównego problemu badawczego postawionego przez autorkę, który brzmi: **jakie istnieją różnice i zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną w instytucji finansowej, a kulturą oczekiwaną przez pracowników?** Przygotowując się do przeprowadzenia badania, autorka uznała również, że użycie dodatkowego narzędzia, opartego na innym modelu kultury organizacyjnej (tzn. na modelu K. Camerona R. Quinna), podnoszącym także kwestie otoczenia wewnętrznego organizacji w zakresie kultury organizacyjnej i dotyczącego spraw związanych z zarządzaniem, przyniesie dodatkową korzyść. Z jednej strony poszerzy wiedzę dotyczącą różnic pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaną kulturą przez pracowników w tym aspekcie, tym samym wzbogacając odpowiedź na główny problem badawczy. Z drugiej strony będzie stanowiło narzędzie kontrolne potwierdzające występowanie luki kulturowej w organizacji lub

poddające w wątpliwość wyniki przeprowadzonego badania modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (brak luki kulturowej). Dlatego też, po analizie literatury przedmiotu, do przeprowadzenia badania został także użyty model kultury organizacyjnej wg Camerona i Quinna – Model wartości konkurujących (Competing Values Framework). Badacze przygotowali ten model w oparciu o definicję kultury wywodzącą się z tradycji socjologicznej i funkcjonalnej. Co ważne w kontekście problematyki badawczej, jego kluczową funkcją jest to identyfikacja wymiarów występujących w niemal wszystkich obszarach personalnych i działaniach organizacyjnych. Jak pisano w rozdziale 2, model wartości konkurujących opiera się na dwóch wymiarach: (1) wewnętrzny (sprawy wewnętrzne i integracja) i zewnętrzny (pozycja w otoczeniu i zróżnicowanie); (2) elastyczność i swoboda działania oraz stabilność i kontrola³¹⁷. W tych dwóch wymiarach badacze osadzili cztery rodzaje kultury organizacyjnej: kultura klanu, kultura adhokracji, kultura hierarchii, kultura rynku. Co ważne, zastosowanie tego modelu pomaga odkryć, jak funkcjonuje organizacja w kontekście kulturowym w zakresie przywództwa, szkoleń, kultury organizacyjnej, motywowania, podejmowaniu decyzji itp. Przygotowanie tego modelu było wynikiem zdiagnozowanej przez badaczy potrzeby zarządzania kulturą organizacyjną, co także jest spójne z zainteresowaniem tematem oraz celowością pracy nad niniejszą dysertacją. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż badania kultur organizacyjnych i ich wpływ na organizację w znacznej mierze dotyczą prac prowadzonych za granicą. I choć w Polsce ta tematyka nie pozostaje pomijana³¹⁸, to jednak wciąż można mówić o niedoborze tych niezwykle interesujących badań, na rynku polskim, w szczególności odnoszących się do ukazania rozbieżności pomiędzy odbiorem różnych wymiarów kultury organizacji, a stanem oczekiwanym. Odczuwalny jest deficyt badań diagnozujących lukę kulturową- co może mieć wymiar aplikacyjny w kreowaniu strategii rozwoju organizacji i dążenia do uzyskania przewagi rynkowej. Także coraz więcej firm konsultingowych na rynku polskim oferuje organizacjom swoje działania w obszarze prac związanych z kulturą organizacyjną. Jednak stale, w organizacjach, świadomość znaczenia kultury organizacyjnej wydaje się niedoceniana. Aby otrzymany materiał empiryczny z jednej strony stanowił wkład w dziedzinę nauki zajmującą się kulturą organizacyjną, a z drugiej strony wnosił także wartość dodaną dla samych organizacji autorka przygotowała oraz posłużyła się modelem badawczym.

³¹⁷ L. Panasiewicz, *op. cit.*, s. 48.

³¹⁸ *Vide*: Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach...*, M. Czerska, *Zmiana Kulturowa w organizacji...*, Cz, Sikorski, *Kultura organizacyjna...*, G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna...*, L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*

Rysunek 29. Model Badawczy

Model kultury organizacyjnej wg Trompenaarsa i Hampden Turnera

Badany obszar kultura zdiagnozowana vs kultura oczekiwana luka kulturowa
kadra zarządzająca/władza
styl zarządzania
postawa wobec pracowników
motywowanie
uczenie się
krytyka
konflikt
kontrola
hierarchie
sposoby myślenia
motto lub hasło

Model kultury organizacyjnej wg Camerona i Quinna

Badane wymiary treści kultura zdiagnozowana vs kultura oczekiwana luka kulturowa
styl przywództwa w organizacji
styl zarządzania pracownikami
elementy, na które kładzie się największy nacisk
spójność organizacji
ogólna charakterystyka organizacji
kryteria sukcesu organizacji

Płaszczyzna nr 1: Podejście do zarządzania ludźmi kultura zdiagnozowana vs kultura oczekiwana luka kulturowa benchmark
kadra zarządzająca/władza
styl zarządzania
postawa wobec pracowników
motywowanie
uczenie się
styl przywództwa w organizacji
styl zarządzania pracownikami
elementy, na które kładzie się największy nacisk
Płaszczyzna nr 2: Relacje wewnętrzne kultura zdiagnozowana vs kultura oczekiwana luka kulturowa benchmark
krytyka
konflikt
kontrola
spójność organizacji
Płaszczyzna nr 3: Postrzeganie organizacji przez pracowników kultura zdiagnozowana vs kultura oczekiwana luka kulturowa benchmark
hierarchie
sposoby myślenia
motto lub hasło
ogólna charakterystyka organizacji
kryteria sukcesu organizacji

Źródło: opracowanie własne

Zastosowany model badawczy jest połączeniem dwóch modeli kultur organizacyjnych występujących w literaturze przedmiotu i stanowi nowatorskie rozwiązanie. Zaproponowanie i wprowadzenie przez autorkę do modelu- trzech płaszczyzn organizacyjnych jako punkt wyjścia do analizy organizacji, w optymalny sposób odpowiada potrzebom organizacji w zakresie diagnozy kultury organizacyjnej wraz z analizą, wyciągnięciem wniosków, wskazaniem obszarów do zmiany i opisaniem możliwych skutków braku wprowadzonych

zmian. Model ten stanowi więc dobre źródło wiedzy. Jego wartością dodaną jest z pewnością fakt, iż daje on możliwości określenia konkretnych zmian w organizacji i w związku z tym możliwości zaplanowania ich wdrożenia w konkretnej perspektywie czasowej. Dlatego też, docelowe, niezbędne dla organizacji rozwiązania, wynikające z badania, autorka розміściła także na osi czasu (rozwiązania krótko, średnio i długoterminowe), co zostało szczegółowo przedstawione w rozdziale 6. Co ważne, podczas analizy wyników badań, każdy z modeli kultury organizacyjnej został szczegółowo opisany, a autorka zaproponowała konkretne zmiany pozwalające zniwelować występującą lukę kulturową, wpływając tym samym na polepszenie sytuacji badanej organizacji. I choć badania zostały przeprowadzone w jednej organizacji, wiedza, jaka płynie z uzyskanych wyników i sposób zaprezentowania rozwiązań może stanowić punkt wyjścia dla innych organizacji w zakresie aspektów związanych z kulturą organizacyjną. Autorka wierzy, że połączenie nauki z praktyką organizacyjną, przy odpowiedniej wiedzy menedżerów w tym zakresie stanowi niezwykle istotną wartość dla organizacji. Dlatego autorka jest zdania, że powinno kłaść się szczególny nacisk na „współpracę” tych dwóch „światów”. Przeprowadzenie badania kultury organizacyjnej w sposób diagnozujący obecną oraz oczekiwaną przez pracowników kulturę, pomaga zrozumieć obecną sytuację organizacji w tym zakresie oraz pozwala podjąć działania korygujące czy zmieniające wybrane procesy w organizacjach, w sposób z jednej strony dopasowany do ludzi, a z drugiej zwiększający efektywność organizacji. Jednocześnie przeprowadzone badania empiryczne miały także na celu wskazanie konkretnych różnic i w tym zakresie oraz wskazanie, możliwych konsekwencji dla organizacji, wynikających z takiej różnicy kulturowej. Z drugiej jednak strony, autorka starała się udowodnić, że występujące i zdiagnozowane obszary luki kulturowej, są dla organizacji szansą w kontekście jej rozwoju biznesowego. Jednak, aby dojść do takich wniosków należało przeprowadzić badania, które pozwoliły zrozumieć kulturę organizacyjną pomiędzy rzeczywistością, a oczekiwaniami pracowników wykorzystując przyjęty model badawczy.

4.2. Cel badań

Przedstawiane w literaturze przedmiotu publikacje dotyczące znaczenia oraz roli kultury organizacyjnej, często popierane są wynikami przeprowadzonych przez autorów badań, w organizacjach biznesowych (Trompenaars i Hampden-Turner, Cameron i Quinn, Hofstede, Sikorski, Sułkowski), dostarczając tym samym wiedzy opartej na faktach. Zdaniem J. Sztumskiego „poprzez badania empiryczne w socjologii zmierza się zarówno do rozwijania

teorii tzn. usystematyzowanej wiedzy odnoszącej się do rzeczywistości społecznej, jak też do tego, aby służyć potrzebom praktyki społecznej, ukazując możliwości jej kształtowania”³¹⁹. Ten pogląd w dobry sposób opisuje zamierzenia i cele poprowadzonych badań przez autorkę. Przygotowując niniejszą rozprawę, autorka kierowała się kilkoma celami. Jednym z celów niniejszej dysertacji było dostarczenie wiedzy będącej pochodną empirii dla celów rozwoju, a zarazem możliwości kształtowania dziedziny wiedzy zajmującej się kulturami organizacyjnymi, ale przede wszystkim wykorzystanie możliwości praktycznego zastosowania rozwiązań dotychczas nieznanych bądź nieuświadomionych menedżerom w organizacjach. Celem głównym niniejszej dysertacji było przeprowadzenie badań kultury organizacyjnej w instytucji finansowej, polegających na diagnozie, czy w organizacji występuje luka kulturowa (w poszczególnych analizowanych obszarach oraz wymiarach treści), a jeżeli tak – to jakie istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a kulturą organizacyjną oczekiwaną przez pracowników. Badano także, jaki jest wpływ luki kulturowej na funkcjonowanie organizacji oraz pracowników w niej zatrudnionych. Zdefiniowane cele starano się uzyskać z wykorzystaniem zarówno badań ilościowych, posługując się dwoma narzędziami: kwestionariuszem ankiety własnego autorstwa (model kultury organizacyjnej F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera) oraz oryginalnym kwestionariuszem do oceny kultury organizacyjnej OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument (model kultury organizacyjnej Camerona i Quinna), jak i jakościowych, wykorzystując dyspozycje do wywiadów swobodnych, przygotowane przez autorkę. Autorka uważa, że aby efektywnie zarządzać organizacjami należy uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na ich efektywność, nie pomijając istoty kultur organizacyjnych. Jej zdaniem współcześni menedżerowie powinni posiadać wiedzę w tym aspekcie, jednocześnie wykorzystując ją w zarządzaniu organizacjami. Diagnoza kultur organizacyjnych przy użyciu opisanych przez badaczy typologii kultur często odniesionych na grunt zarządzania, w tym zarządzania ludźmi, stanowi bezwarunkowy element polityki prowadzonej przez organizacje z uwzględnieniem otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Autorka jest przekonana, że to na menedżerach spoczywa odpowiedzialność za to, jak funkcjonuje organizacja oraz odpowiedzialność za kreowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w taki sposób, aby zapewnić jego wysoką efektywność uwzględniając jednocześnie czynnik ludzki. Bieżące obserwacje prowadzone przez autorkę prowadzą do refleksji, iż to głównie rolą menedżerów jest kształtowanie kultury organizacyjnej. Wydaje

³¹⁹ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2010, s. 22.

się, że nie jest to temat oczywisty dla menedżerów. **Jako struktura niewymierna, niemierzalna w sensie twardych wskaźników- liczb, kultura organizacyjna zdaniem autorki często pozostaje w organizacjach zapomniana, ale także nieuświadamiana w tym również przez kadrę menedżerską.** To nie oznacza, że jej nie ma. Ponieważ kulturę tworzą ludzie, ich doświadczenia, poglądy, sposoby bycia etc. kultura z pewnością jest. Pytanie tylko, jaka to kultura i czy aby na pewno bezpieczna dla organizacji. Bo skoro niezdefiniowana, nieokreślona, być może w ogóle nieznana, może stanowić wręcz przeszkodę w realizacji celów firmy. Najistotniejszym problemem, zdaniem autorki stają się występowanie luk pomiędzy kulturą zdiagnozowaną przez pracowników a oczekiwaną. Zjawisko to stanowi zdecydowane zagrożenie dla realizacji celów firmy, ale także pośrednio wpływa na postawy, zaangażowanie, motywację oraz morale pracowników. Autorka jest przekonana, że założone cele udało się osiągnąć i idąc za J. Sztumskim, z jednej strony wzbogacą one dotychczasową wiedzę w nauce poprzez uzupełnienie jej nowymi danymi i wynikającymi z nich wnioskami, a z drugiej strony pozwolą określić możliwe tendencje rozwojowe. W efekcie realizacja założonych celów prowadzonych badań będzie stanowiła wartość dodaną zarówno dla nauki socjologii, w szczególności poprzez ukazanie różnic pomiędzy oczekiwaniami pracowników badanej instytucji finansowej a stanem rzeczywistym - analizując różne wymiary kultury organizacji z wykorzystaniem teoretycznych modeli F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna, jak i dla biznesu.

4.3. Pytania i hipotezy badawcze

Eksploracja teorii dotyczącej problematyki kultur organizacyjnych, jak również analiza zarówno polskiej, jak i zagranicznej literatury przedmiotu, skłoniły autorkę do określenia problematyki badawczej oraz sformułowania celu do przeprowadzenia badań. Jak już napisano wcześniej, główny problem badawczy niniejszej dysertacji brzmi: jakie istnieją różnice i zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną w instytucji finansowej, a kulturą oczekiwaną przez pracowników? W naturalny sposób kolejnym krokiem było zdefiniowanie problemów, których rozwiązanie nastąpiło w drodze szczegółowego opracowania wyników przeprowadzonych badań. Przygotowano więc następujące pytania szczegółowe:

1. Jakie różnice występują pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną?

2. Jakie zachodzą zależności pomiędzy zdiagnozowaną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną z wykorzystaniem modeli F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs K. Camerona i R. Quinna?
3. W jaki sposób kryterium płci respondentów wpływa na percepcję kultury organizacyjnej w odniesieniu do modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna?
4. W jaki sposób kryterium staż pracy respondentów wpływa na percepcję kultury organizacyjnej w odniesieniu do modelu F. Trompenaarsa Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna?
5. Jaka jest ogólna wiedza menedżerów na temat kultury organizacyjnej występującej w organizacjach?
6. W jaki sposób luka kulturowa wpływa na funkcjonowanie organizacji?

Przedstawione powyżej przesłanki, wyrażone w pytaniach badawczych, stały się powodem podjęcia prac badawczych, a co za tym idzie pozwoliły sformułować cel główny niniejszej dysertacji. Celem głównym niniejszej dysertacji jest przeprowadzenie badań kultury organizacyjnej w instytucji finansowej, polegających na diagnozie, czy w organizacji występuje luka kulturowa, jakie istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a kulturą organizacyjną oczekiwaną przez pracowników oraz jaki jest wpływ luki kulturowej na funkcjonowanie organizacji. Aby zrealizować cel główny podjęto się także realizacji celów cząstkowych. W zakresie:

1. Porządkująco-systematyzującym:
 - przedstawienie problematyki definicyjnej kultury organizacyjnej,
 - przedstawienie kultury organizacyjnej, jej składowych, funkcji oraz czynników kształtujących kulturę organizacyjną,
 - usystematyzowanie koncepcji badań nad kulturą organizacyjną,
 - przedstawienie typologii kultur organizacyjnych,
 - usystematyzowanie wiedzy na temat zarządzania kulturą organizacyjną w organizacjach,
2. Odkrywczo-egzemplifikacyjnym:

- zidentyfikowanie kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera,
- zidentyfikowanie kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna,
- analiza luk kulturowych na trzech płaszczyznach organizacji tj. podejście do zarządzania ludźmi, relacje wewnętrzne, postrzeganie organizacji przez pracowników,
- analiza wprowadzenia możliwych rozwiązań organizacyjnych jako efekt otrzymanych rezultatów badań.

Podjmując próbę realizacji celu głównego, zdefiniowano hipotezę główną.

Hipoteza główna

Istnieje luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną instytucji finansowej a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną i ma ona wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Aby uzasadnić hipotezę główną przyjęto następujące hipotezy szczegółowe:

H1: Istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną.

H2: Istnieją zależności pomiędzy zdiagnozowaną oraz oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs model K. Camerona i R. Quinna.

H3: Nie występuje różnica w zakresie postrzegania kultury organizacyjnej wg modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna przez respondentów ze względu na podział wg kryterium płci.

H4: Zachodzą różnice w zdiagnozowanej i oczekiwanej kulturze organizacyjnej F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna i uzależnione są one od stażu pracy respondentów.

H5: Posiadana przez menedżerów wiedza nt. znaczenia kultury organizacyjnej nie jest wystarczająca, aby korzystać z niej w ramach zarządzania organizacją w tym w zarządzaniu personelem.

H6: Zidentyfikowana luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną daje menedżerom możliwości jej zmiany lub modyfikacji, wpływając na rozwój instytucji finansowej.

Prawdziwość hipotez badawczych została zweryfikowana metodą badań ilościowych- metodą surveyową realizowaną techniką ankiety. Zastosowano także badania metodą jakościową i przeprowadzono je w formie wywiadów z menedżerami badanej instytucji finansowej. Ponadto dokonano analizy dostępnych materiałów wewnętrznych firmy takich jak, struktura organizacyjna, zatrudnienie, regulaminy wewnętrzne, procesy wewnętrzne, kodeks etyki, standardy obsługi klienta, wyniki badania zaangażowania pracowników- kompletując wiedzę na temat organizacji.

Zakres podjętych prac jest wynikiem przyjętego celu oraz hipotez badawczych niniejszej rozprawy. Zakres przedmiotowy stanowią badania kultury organizacyjnej wg dwóch modeli teoretycznych to znaczy wg modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz modelu Camerona i Quinna. Zakres podmiotowy stanowią pracownicy oraz menedżerowie badanej instytucji finansowej.

4.4. Metody i techniki badawcze oraz charakterystyka narzędzi badawczych

Zdaniem Alberta Maszke „metody badawcze to typowe i powtarzalne sposoby zbierania, opracowywania, analizy i interpretacji danych empirycznych, służące do uzyskiwania maksymalnie uzasadnionych odpowiedzi na stawiane w nich pytania”³²⁰. W ciekawy sposób metodę badawczą ukazuje Janusz Sztumski, który to termin zdaniem autora, powinien odnosić się dla określenia³²¹:

1. Technika gromadzenia danych, które używa się w stosowanej metodzie badań, np. korzystanie z obserwacji lub wywiadu.
2. Analizy ilościowej lub jakościowej zebranych materiałów badawczych.

Ponadto Sztumski uważa, iż metoda naukowa powinna spełniać siedem wymogów³²²:

1. Jasności, powinna ją cechować zrozumiałość i rozpoznawalność.
2. Jednoznaczności, polegająca na wykluczaniu dowolności stosowania odpowiednich zasad regulatywnych.

³²⁰ A.W. Maszke, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 157.

³²¹ J. Sztumski, *op. cit.*, s. 93.

³²² *Ibidem*, s. 82.

3. Ukierunkowania, metoda powinna być podporządkowana określonej celowi.
4. Skuteczności, przekładającej się na realizację zamierzonego celu.
5. Owocności, aby była w stanie dostarczyć oprócz zasadnych rezultatów jeszcze innych, pobocznych, lecz nie mniej ważnych dla tej samej lub innej dziedziny nauki.
6. Niezawodności, polegającej na zabezpieczeniu uzyskania zamierzonego rezultatu w maksymalnie wysokim stopniu prawdopodobieństwa.
7. Ekonomiczności, aby umożliwiała osiągnąć zamierzone rezultaty przy najniższym stopniu wykorzystania środków i czasu.

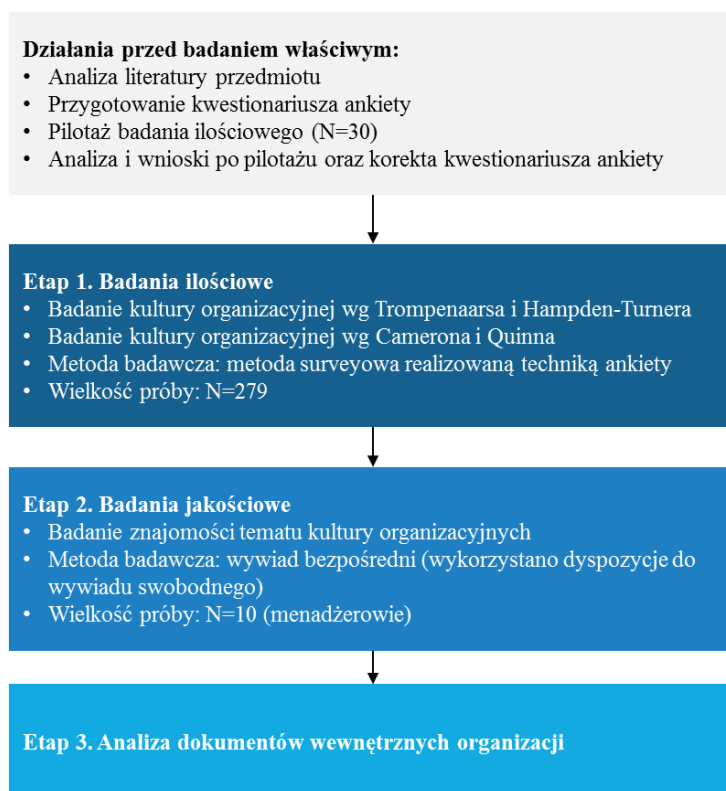
Wartym podkreślenia staje się fakt, iż ze względu na wieloznaczność terminu „metoda”, zdaniem Szumskiego używa się także słowa „technika”. Występuje to w zasadzie wszędzie tam, gdzie chodzi o szczegółowe aspekty dotyczące sposobu zbierania danych oraz ich opracowania.

Realizacja celów niniejszej dysertacji oraz konieczność weryfikacji hipotez badawczych skłoniła autorkę do zastosowania określonych metod badawczych. Przygotowując się do przeprowadzenia badań autorka kierowała się wymogami wskazanymi przez J. Szumskiego. W procesie badawczym autorka użyła dwóch rodzajów metod:

- metody ilościowej: badań ankietowych,
- metody jakościowej: wywiadu.

Z drugiej strony należało także zaplanować oraz przeprowadzić badanie. Przeprowadzone badania składało się z trzech etapów.

Rysunek 30. Schemat postępowania badawczego



Źródło: opracowanie własne

Planując realizację badań nad kulturą organizacyjną autorce zależało na pozyskaniu jak największej liczby informacji niezbędnych do analizy problemu. Dlatego też posłużyła się ona metodą surveyową realizowaną techniką ankiety. Badanie ankietowe przeprowadzone przez autorkę w pierwszym etapie badań, można powiedzieć, było badaniem zróżnicowanym pod względem wykorzystanych narzędzi – kwestionariuszy ankiet (wzory narzędzi badawczych umieszczono w aneksach do niniejszej pracy). Do badań nad kulturą organizacyjną dotyczącą modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera autorka przygotowała kwestionariusz ankiety własnego autorstwa. Kwestionariusz ankiety został skonstruowany w taki sposób, aby otrzymać od respondentów informację nt. stanu „jak jest” (jaka jest aktualnie kultura organizacyjna) vs „jak powinno być” (jaka kultura organizacyjna jest oczekiwana przez respondentów). Zaproponowane pytania umieszczone w ankiecie dotyczyły jedenastu obszarów związanych z funkcjonowaniem organizacji, a wskazanych przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera: (1) Krytyka, (2) Konflikt, (3) Hierarchia, (4) Postawa wobec pracowników, (5) Postawa wobec władzy, (6) Styl Zarządzania, (7) Podstawa kontroli, (8) Motto lub hasło, (9) Motywowanie, (10) Uczenie się, (11) Sposoby myślenia. Aby zebrać potrzebne do badań dane, autorka posłużyła się kafeterią stwierdzeń zamkniętych,

osadzonych w kwestionariuszu ankiety. Kafeteria stwierdzeń miała charakter dysjunktywny, gdzie respondent miał za zadanie wybór jednej z nich, poprzez jej zaznaczenie. Przykład zastosowanego rozwiązania przedstawiony został poniżej i jest on fragmentem przygotowanej przez autorkę ankiety. Kafeteria stwierdzeń dotyczyła oddzielnie każdego badanego obszaru. Dodatkowo kwestionariusz ankiety badający kulturę organizacyjną wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, został podzielony na dwie kolumny („jak jest” i „jak powinno być”). Takie rozdzielenie umożliwiło pozyskanie informacji o stanie obecnym (rzeczywistość) oraz kulturze oczekiwanej (oczekiwania pracowników). Przykład zastosowanego rozwiązania przedstawiony został poniżej i jest on fragmentem kwestionariusza ankiety. Całościowo, kwestionariusz ankiety przedstawia Aneks 3 do niniejszej rozprawy.

Rysunek 31. Przykładowa kafeteria stwierdzeń – fragment kwestionariusza ankiety

Do **KAŻDEGO** stwierdzenia z listy zaznacz tylko **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „JEST” oraz **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „POWINNO BYĆ”

W Twojej firmie krytyka:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> jest wymierzona w zadanie, nie osobę	<input type="checkbox"/> powinna być wymierzona w zadanie, nie osobę
<input type="checkbox"/> jest ujawniana tylko wtedy, kiedy się o to prosi	<input type="checkbox"/> powinna być ujawniana tylko wtedy, kiedy się o to prosi
<input type="checkbox"/> jest przeważnie negatywna i zazwyczaj przyjmuje formę obwiniania	<input type="checkbox"/> powinna być przeważnie negatywna i zazwyczaj powinna przyjmować formę obwiniania
<input type="checkbox"/> unika się jej, ponieważ ludzie boją się wyrządzić sobie nawzajem przykrość	<input type="checkbox"/> powinno się jej unikać, ponieważ ludzie boją się wyrządzić sobie nawzajem przykrość

Źródło: opracowanie własne

Konstrukcja i merytoryka przygotowanych stwierdzeń, poprzedzona została szeroką i dogłębną analizą literatury przedmiotu autorstwa F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera³²³. Ponadto autorka, aby uzupełnić wiedzę pochodzącą ze źródeł literatury, starała się także śledzić na bieżąco ukazujące się wywiady, wystąpienia „na żywo”, udostępnianie np. w internecie z F. Trompenaarsem, w których badacz porusza kwestie kulturowe³²⁴.

³²³ Vide: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997.; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.; F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

³²⁴ Dr Fons Trompenaars on Corporate Culture, https://www.youtube.com/watch?v=aS1K_r18PrQ (dostęp: 09.08.2020); *Culture, Change, and Leadership Webinar: Global Diversity Requires a Worldview Appropriate*

Dodatkowo, na bieżąco autorka śledzi działalność badaczy poprzez korzystanie z ich strony internetowej „Trompenaars Hampden-Turner Culture and Business”, jak również poprzez bezpośrednie połączenie z F. Trompenaarsem w sieci LinkedIn.

Podczas analizy wyników przeprowadzonego badania przeprowadzono także analizę miar statystycznych, to znaczy Testu chi-kwadrat oraz miar symetrycznych – V Cramera.

Do badań nad kulturą organizacyjną dotyczącą modelu Camerona i Quinna autorka posłużyła się oryginalnym narzędziem autorstwa badaczy OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Narzędzie to pozwala na pozyskanie informacji metodą analizy scenariuszy, która polega na tym, że respondenci określają, w jakim stopniu przedstawione w kwestionariuszu scenariusze, odpowiadają kulturze ich organizacji. Autorzy uważają, iż te scenariusze służą jako wskazówki zarówno emocjonalne, jak i poznawcze, które umożliwiają ujawnienie podstawowych cech kultury. Użyty przez autorkę kwestionariusz OCAI bazuje na sześciu wymiarach treści:

1. Ogólna charakterystyka organizacji.
2. Styl przywództwa w organizacji, czyli ogólne podejście do zarządzania.
3. Styl zarządzania pracownikami, czyli sposób traktowania i kształtowania cech środowiska pracy.
4. Cechy zapewniające spójność, czyli mechanizmy jednoczące organizację.
5. Sprawy, na które kładzie się największy nacisk, czyli czynniki kształtujące strategię organizacji.
6. Kryteria sukcesu, które określają, jak definiowane jest zwycięstwo oraz jakie osiągnięcia są nagradzane i chwalone.

W kwestionariuszu OCAI zastosowana została tak zwana skala ipsatywna (ipsative rating scale)³²⁵. Respondenci mieli za zadanie rozdzielić 100 punktów między różne odpowiedzi na dane pytanie, przypisując wybraną przez nich liczbę punktów do każdego pytania. Ponadto narzędzie jest skonstruowane w taki sposób, iż pozwala zdiagnozować stan obecny

for CCL, <https://www.youtube.com/watch?v=96-tVA5ICcw> (dostęp: 09.08.2020); Fons Trompenaars at the International Consultancy Conference 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=0q7uUBXFL5w> (dostęp: 09.08.2020); Fons Trompenaars – Trompenaars Hampden-Turner, <https://www.linkedin.com/in/fons-trompenaars-trompenaars-hampden-turner-a9362/> (dostęp: 09.08.2020).

³²⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 139-141.

(rzeczywistość) oraz stan pożądaný (oczekiwania pracowników), co zdecydowanie odpowiada potrzebom prowadzonego badania. Przykłąd zastosowanego narzędzia został przedstawiony poniżej i jest on fragmentem oryginalnego narzędzia OCAI R. Camerona i K. Quinna. Komentarz dla respondentów, wyjaśniający sposób udzielania odpowiedzi został dodatkowo opisany i umieszczony w kwestionariuszu ankiety przez autorkę.

Rysunek 32. Przykładowe pytania z OCAI – fragment kwestionariusza ankiety

*Poniżej na każde pytanie podano cztery odpowiedzi, pomiędzy które należy rozdzielić **100pkt**. W zależności od tego, w jakim stopniu Twoim zdaniem dana odpowiedź jest Ci najbliższa i najtrafniej opisuje Twoją organizację, przypisujesz najwięcej punktów. Łączna suma odpowiedzi przy każdym pytaniu powinna wynosić **100 pkt**.*

Po wypełnieniu pierwszej kolumny „stan obecny” i rozdysponowaniu łącznie 100 pkt należy wypełnić drugą kolumnę „stan pożądaný” i również rozdysponować łącznie 100 pkt.

74

Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji:

	STAN OBECNY	STAN POŻĄDANY
Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko	<input type="text"/>	<input type="text"/>
W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia	<input type="text"/>	<input type="text"/>
W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ogółem	100	100

Źródło: opracowanie własne

Na bazie danych uzyskanych za pomocą narzędzia OCAI wykonano testy t dla prób zależnych dla każdej z czterech diagnozowanych kultur (w oparciu o średnie dla sześciu mierzonych wymiarów), które potwierdziły różnicę pomiędzy stanem obecnym i pożądanym. Wielkość efektu zmierzono za pomocą statystyki d Cohena.

Kwestionariusz ankiety, na podstawie, którego przeprowadzono badanie ilościowe składał się z trzech części. Część pierwsza, dotyczyła badania kultury organizacyjnej wg. F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, część druga kwestionariusza to narzędzie OCAI badające kulturę organizacyjną wg K. Camerona i R. Quinna. Część trzecią ankiety stanowiła metryczka.

Przed przystąpieniem do ostatecznych badań, autorka przeprowadziła pilotaż przygotowanego narzędzia- kwestionariusza ankiety. Pilotaż służył sprawdzeniu, czy narzędzie jest dostatecznie zrozumiałe dla respondentów. Przeprowadzenie pilotażu pozwoliło poznać opinię oraz wyeliminować ewentualne przeszkody, utrudniające jego rzetelne wypełnienie. Autorce badania zależało na czytelności kwestionariusza, zrozumieniu treści stwierdzeń (F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner), przejrzystości i zrozumieniu opisów pleceń, i przyjaznym układzie graficznym. Badanie pilotażowe przeprowadzono na populacji 30 osób (pracowników badanej organizacji). Badanie pilotażowe przyniosło wnioski, które zostały uwzględnione i kwestionariusz ankiety do badania ilościowego przybrał ostateczny kształt, który przedstawia Aneks 3.

Po zebraniu przez autorkę materiału empirycznego w drodze badań ilościowych, autorka uznała za zasadne uzupełnienie badań wykorzystując metodę jakościową. Podążając za wskazówkami Alberta Wojciecha Maszke, który uważa, iż „(wywiad) jako technika badawcza jest doskonałym sposobem na dopełnienie informacji zebranych innymi sposobami, w tym także (...) ankietą, gdyż osoba prowadząca wywiad ma dużą swobodę w wybieraniu tematów rozmowy i zadawania pytań (...)”³²⁶, autorka przygotowała się do wywiadów przygotowując kwestionariusz wywiadu własnego autorstwa.

Przeprowadzone przez autorkę wywiady spełniły jednocześnie funkcje trzech rodzajów wywiadów wskazanych przez J. Sztumskiego³²⁷:

1. Wywiad ustny – ponieważ został przeprowadzony w drodze bezpośredniej rozmowy.
2. Wywiad jawny – ponieważ rozmówcy zostali poinformowani o tym, że prowadzi się wywiad, o roli badającego i o celu badań.
3. Wywiad indywidualny – ponieważ był prowadzony przez autorkę face to face tylko z jedną osobą jednocześnie.

Dyspozycje do wywiadów swobodnych autorka umieściła w kwestionariuszu wywiadu, który stanowi aneks nr 2 do niniejszej dysertacji. Składa się on z sześciu pytań dotyczących kultury organizacyjnej pojmowanej w szerszym aspekcie tj. jako wiedzy ogólnej w tym obszarze. Tematyka pytań pozwoliła poznać wiedzę menedżerów wyższego szczebla zarządzania, w zakresie ogólnego rozumienia kultury organizacyjnej, ich wiedzy na temat wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji, w tym wpływu kultury organizacyjnej na

³²⁶ A.W. Maszke, *op. cit.*, s. 220.

³²⁷ J. Sztumski, *op. cit.*, s. 177-180.

podległych menedżerów i pracowników, a także pozwoliła dowiedzieć się, jak badani menedżerowie postrzegają odpowiedzialność za kształtowanie się kultury organizacyjnej w organizacjach.

Do trzeciego etapu prowadzonych badań autorka zalicza analizę dokumentacji firmy, dostępnych narzędzi, procedur, regulaminów itp., które pozwoliły przybliżyć wiedzę na temat organizacji w znaczący sposób.

4.5. Charakterystyka badanej organizacji

Historia pieniądza sięga III tysiąclecia p.n.e. i związana jest ze starożytnym Egiptem, gdzie do rozliczeń „transakcji” zaczęto używać metalowych sztab. Starożytne systemy monetarne opierały się głównie na złocie, srebrze oraz miedzi. Z czasem jednak wiele wydarzeń wywarło wpływ na systemy monetarne (np. zmiany relacji cen metali) i wywołały deprecjację pieniądza. Rozwój pieniądza rozrachunkowego nastąpił w czasach nowożytnych, dzięki powstaniu banków publicznych. Pierwsze banki emisyjne powstały w XVII wieku np. Bank of England w 1694 r.) i jednocześnie pojawiła się w Europie emisja pieniądza papierowego. W Polsce pierwsza emisja pieniądza papierowego odbyła się w 1794 roku³²⁸.

Historia polskiej bankowości dotyka czasów średniowiecza, kiedy pojawili się kupcy na tyle dysponujący majątkiem, że obok podstawowej działalności handlowej podejmowali się także działań związanych z udzielaniem kredytów. Ponadto równolegle rozwijało się bankierstwo chrześcijańskie oraz bankierstwo żydowskie. W 1828 roku założono Bank Polski (pomimo utraty suwerenności Polski), którego celem było pełnienie funkcji instytucji emisyjnej i kredytowej. Historia bankowości w Polsce przeszła wiele etapów ewolucji, na których kształt i rozwój wpływała historia Polski tj. czasy zaborów, I i II wojny światowe, okres po II wojnie światowej do roku 1989, czasy po roku 1989, kiedy wprowadzono nowe ustawodawstwo bankowe, czy w końcu członkostwo Polski w Unii Europejskiej. Szczęólnego znaczenia dla powstania banków prywatnego sektora (banki sprywatyzowane) nabrały lata 90. XX wieku. Wówczas podjęto się prywatyzacji 11 banków komercyjnych np. Banku Śląskiego SA, Banku Handlowego SA, czy też Banku Zachodniego SA. Otwarcie polskiego sektora bankowego na inwestorów zagranicznych dała możliwość zwiększenia konkurencyjności poprzez na przykład efekt naśladownictwa, przyczyniając się do np. rozwoju produktów bankowych, standardów związanych z obsługą klienta, sposobów zarządzania organizacją. Sytuacja ta wymusiła konieczność podążania tych banków za

³²⁸ M. Białas, Z. Mazur, *Bankowość wczoraj i dziś*, Difin, Warszawa 2013, s. 12.

wysokimi standardami, zgodnie z którymi funkcjonują banki na całym świecie³²⁹. Rozwój rynku finansowego w Polsce, stanowił zachętę do tworzenia struktur instytucji finansowych także przez polskich przedsiębiorców. Do przeprowadzenia badań autorka wybrała właśnie organizację, która została stworzona przez polskiego właściciela, a której historia sięga 2004 roku. Co ważne, na wybór wpłynęło w dużej mierze właśnie właścicielstwo. Instytucja finansowa należąca do polskiego właściciela, a nie firma międzynarodowa, stanowiła szczególne zainteresowanie ze względu na brak istniejących w niej uniwersalnych rozwiązań typu procedury, procesy, sposoby zarządzania, wspólnych dla wielu krajów – jak często ma to miejsce w firmach międzynarodowych. Wybór ten motywowany był także faktem występowania w Polsce nielicznych publikacji dotyczących badań kultur organizacyjnych firm należących do polskich właścicieli. Z drugiej strony złożona historia badanej organizacji polegająca na licznych przejęciach instytucji finansowych, ostatecznie ją formujących (mieszanie kultur organizacyjnych kilku firm) stała się dodatkowo interesującym atrybutem.

Badana instytucja finansowa w swoich początkach funkcjonowania była częścią holdingu. Przy tworzeniu holdingu właściciel kierował się strategią „profit sharing”, która zakładała zatrudnianie najlepszych menedżerów z rynku w zamian za wypłatę im istotnej części z wypracowanego zysku³³⁰. Struktura holdingu rozrastała się o kolejne spółki. Badana instytucja finansowa jest organizacją, której historia sięga 2004 roku, a która powstała w wyniku przekształcenia się jednego z banków. W tym samym roku funkcjonująca już instytucja finansowa przejęła kolejny bank. W roku 2006 do sieci sprzedaży omawianej instytucji finansowej dołączono oddziały kolejnego banku. Licencja bankowa oraz kapitały spółki posłużyły jako podstawa do stworzenia podmiotu będącego wówczas pierwszą instytucją finansową oferującą usługi Private banking. Następnym krokiem właściciela było spowodowanie fuzji omawianej instytucji finansowej wraz z organizacją oferującą usługi finansowe dla Private banking, która nastąpiła w 2010 roku. U podstaw decyzji właściciela leżało ograniczenie kosztów finansowania obu instytucji oraz, co ważne, bardziej optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów. Do roku 2018 następowały kolejne zmiany polegające na wydzieleniu tej instytucji z holdingu oraz połączenie z kolejnymi dwoma instytucjami finansowymi. Omawiana instytucja finansowa kontaktuje się z klientami pod kilkoma markami, w zależności od rodzaju oferowanych produktów np. detalicznych, Private bankingowych, funduszy inwestycyjnych, usług brokerskich, oferuje usługi serwisowe dla

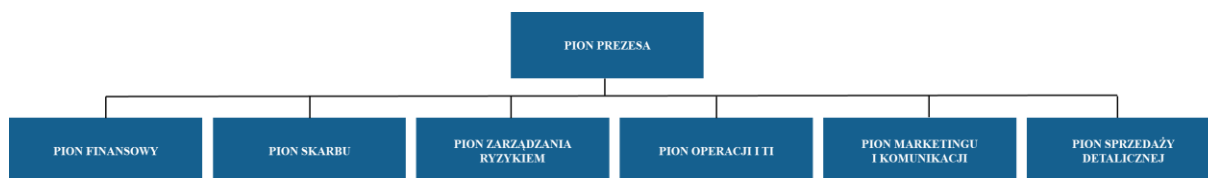
³²⁹ L. Oręziak, B. Pietrzak, *Bankowość na świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, Olympos, Warszawa 2000/2001, s. 241.

³³⁰ L. Czarnecki, *Biznes po prostu*, Studio Emka, Warszawa 2011, s. 161.

klientów, począwszy od kompleksowych usług assistance, poprzez realizowanie niestandardowych zleceń na całym świecie, aż po pomoc w sprawach codziennych (consierge). Badana instytucja finansowa bierze także udział w inicjatywach społecznych np. w programie pomagającym młodzieży w trudnej sytuacji, osobom poszkodowanym w wyniku chorób oraz wspierającym młodzież wybitnie uzdolnioną.

W okresie prowadzonych badań struktura organizacyjna przedstawiała się jak poniżej na Rysunku 33, a zatrudnienie wynosiło 3 894 pracowników, w tym 2 364 kobiet oraz 1530 mężczyzn.

Rysunek 33. Schemat struktury organizacyjnej badanej instytucji finansowej



Źródło: materiały wewnętrzne 12. 2016

Co ważne i wpływa na kulturę organizacyjną badanej instytucji finansowej. Liczne przejęcia oraz fuzje z innymi instytucjami finansowymi, oprócz twardych wskaźników miały także wpływ na otoczenie wewnętrzne organizacji. Organizacje te bowiem doświadczały naturalnego zderzenia różnych kultur organizacyjnych, a co się z tym wiąże, różnych wartości, stylów przywództwa, stylów zarządzania, postrzegania roli pracowników, ich motywowania, procesów kontroli, rozwoju itp. W 2014 roku zdecydowano w sposób świadomy i zaplanowany, iż należy opracować nowe wartości instytucji finansowej, odpowiadające jej strategii oraz oczekiwaniom menedżerów. Nowe wartości zdefiniowano w toku wspólnych prac wybranych menedżerów, na specjalnie przygotowanych warsztatach. Prace nad nowymi wartościami odbywały się w oparciu o główne kierunki strategii banku. Zdefiniowane wartości zaimplementowano do Kodeksu Etyki banku oraz zadbano o komunikację tych wartości do pracowników. Kodeks Etyki instytucji finansowej podkreśla także istotę funkcjonowania wartości, realizowania zadań zgodnie z nimi, w kontekście zarówno odpowiedzialnego pracodawcy, jak i postrzegania organizacji jako instytucji godnej zaufania. Można uznać, że Kodeks Etyki omawianej organizacji pozwala postrzegać ją, ale także pozostałe organizacje funkcjonujące na rynku finansowym, jako instytucje zaufania publicznego. Choć jak wiadomo wydarzenia w Polsce i na świecie (na przykład kryzys gospodarczy 2008) mogą czasem zaprzeczać tej tezie.

4.5.1. Banki jako instytucje zaufania publicznego

Pojęcie instytucji, wyrażane w nauce socjologii czy nauce ekonomii, posiada wiele definicji. Można zauważyć, iż instytucje towarzyszą człowiekowi od wielu tysięcy lat. Gdyby spojrzeć jednak na ekonomiczne znaczenie instytucji, to zostało one wyróżnione dopiero wraz z powstaniem kapitalizmu. Zwrócono wówczas uwagę, iż system ekonomiczny zbudowany jest z wzajemnie ze sobą powiązanych instytucji, a przede wszystkim istotne wydały mechanizmy regulacyjne gospodarki, czy też prawa i stosunki własności³³¹. Najczęściej przytaczaną w literaturze definicją instytucji jest definicja D. Northa. W rozumieniu autora „instytucje są regułami gry w społeczeństwie lub bardziej formalnie, są one obmyślonymi przez ludzi ograniczeniami, które kształtują ich wzajemne oddziaływanie na siebie”³³². W naukach społecznych na szczególne uznanie zdaniem autorki zasługuje sposób rozumienia

³³¹ M. Iwanek, J. Wilkin, *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, WNE UW, Warszawa 1998, s. 6.

³³² D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 1990, s. 3.

organizacji poprzez utożsamianie jej z instytucją. Zdaniem K. Doktora „(...) dla zdefiniowania organizacji w sensie socjologicznym, możemy stwierdzić, że organizacje to instytucje, które są celowymi grupami zbiorowego działania, pewnymi wydzielonymi systemami społecznymi”³³³. Zarówno w podejściu D. Northa, jak i K. Doktora można znaleźć wspólny dla rozumienia instytucji punkt. North wskazuje na tworzenie w instytucjach pewnych ograniczeń (związanych z realizacją zadań przez pracowników np. przepisy procedury), których autorami są ludzie, a które kierunkują postępowanie ludzi (pracowników) w organizacjach, w pewien oczekiwany przez organizacje sposób. Wszystko to dla realizacji danych celów organizacyjnych. Dla K. Doktora organizacje są instytucjami, czyli celowymi grupami zbiorowego działania. Zbiorowe działanie powinno także mieć dookreślone zasady oraz reguły, aby móc realizować wspólne dla grupy cele. Cechą instytucji jest zatem posiadanie pewnych ograniczeń. Są to ograniczenia zarówno formalne (przepisy, procedury, prawo), jak i nieformalne (takie, które ewoluują w czasie). Ograniczenia, choć mają wydźwięk pejoratywny są w tej sytuacji, zdaniem autorki korzystne dla organizacji w sensie realizowania jej celów. Pozwalają bowiem na funkcjonowanie reguł w organizacji obowiązujących wszystkich pracowników. Także menedżerów. Zatem z jednej strony są korzystne dla organizacji, ponieważ jej pracownicy realizują zadania zgodnie z oczekiwanymi przez organizację schematami pozwalając osiągać jej cele. Z drugiej strony dają zarówno pracownikom, jak i kandydatom do pracy klarowną informację nt. obowiązujących w organizacji reguł pozwalając na swobodę w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Kształtują także kulturę organizacyjną.

Banki traktuje się jako instytucje zaufania publicznego. Zaufanie publiczne posiada różne źródła, a zdaniem P. Sztompki opiera się na trzech filarach będących pochodną wymiarów zaufania. Wymiary te to: wymiar relacji (wiarygodność adresata zaufania), osobowości (psychologiczna skłonność do obdarzania zaufaniem) oraz kultury (kultura zaufania)³³⁴. Problematykę zaufania publicznego w stosunku do banków można rozpatrywać w dwóch aspektach: deskryptywnym i normatywnym. Aspekt deskryptywny odnosi się szczególnie do realnego faktycznego poziomu zaufania publicznego do organizacji bankowych.

³³³ K. Doktor, *Socjologia organizacji: szkoły i kierunki badawcze*, [w:] W. Morawski (red.), *Organizacje – socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa 1976, s. 21.

³³⁴ P. Sztompka, *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 152.

Wymiar normatywny szczególnie wyraźny jest w doktrynie prawa oraz w orzecznictwie i opiera się o następujące argumenty³³⁵:

- banki są instytucjami zaufania publicznego ze względu na specyficzny charakter swojej działalności oraz jej znaczenie i społeczno-gospodarcze,
- status banków jako instytucji zaufania publicznego uwarunkowany jest reglamentacją dostępu do działalności bankowej powiązanej z koniecznością spełnienia wielu warunków i sankcjami za jej prowadzenie, bez stosownego zezwolenia,
- banki są instytucjami zaufania publicznego, ponieważ działalność bankowa i prowadzące ją podmioty poddane są szczególnemu nadzorowi, a organ nadzoru ma możliwość daleko idącej ingerencji w działania banku, w tym przejęcie w określonych sytuacjach kierowania nim poprzez wprowadzenie zarządu komisarycznego,
- banki są instytucjami zaufania publicznego ze względu na szczególne uprawnienia (w warunkach polskich zwraca się uwagę na przywilej egzekucyjny).

Obecnie istnieje problem w jednoznacznym postrzeganiu banków jako instytucji zaufania publicznego. Po upadku czwartego, co do wielkości banku inwestycyjnego w USA – Lehman Brothers, w 2008 roku, na skutek wydarzeń z tym związanych, a także kolejnych skutków dotyczących także kryzysu finansowego w Europie, zaufanie publiczne do banków zdecydowanie zmalało. Dodatkowo biorąc pod uwagę fakt, iż przed upadkiem bank cieszył się aż 158 letnią tradycją działalności³³⁶, można uznać, iż w kontekście zaufania w tym zaufania do instytucji finansowych, w których społeczeństwo deponuje swoje środki, już nawet wieloletnia tradycja może nie być przekonująca w kontekście poczucia bezpieczeństwa oraz zaufania społeczeństwa.

W toku prac nad niniejszą dysertacją, w roku 2018, na rynku polskim mieliśmy do czynienia z aferą korupcyjną ujawnioną poprzez udostępnienie publiczne w listopadzie 2018 r. nagrań z rozmów Szefa KNF Marka Chrzanowskiego z polskim biznesmenem Leszkiem Czarneckim, które wywołały niepokój na rynku finansowym w Polsce.

³³⁵ T.J. Dąbrowski, *Współczesny bank – między instytucją zaufania publicznego a przedsiębiorstwem*, „Bezpieczny Bank”, nr 1(66), BFG, Warszawa 2017, s. 137-138.

³³⁶ M. Banajski, *Upadłość banku inwestycyjnego Lehman Brothers*, [w:] P. Masiukiewicz (red.), *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 140.

Z pewnością tego typu wydarzenia, jak kryzys finansowy, czy afery korupcyjne na rynku finansowym nie budują zaufania klientów do instytucji finansowych i traktowania ich jako instytucji zaufania publicznego. Pozostałą kwestią pozostaje wpływ takich wydarzeń na zaangażowanie pracowników, ale także na postrzeganie takich organizacji jako pracodawców.

Historia badanej instytucji finansowej pokazuje, że powstawała on wyniku różnych połączeń oraz fuzji. To z kolei powodowało mieszanie się kultur organizacyjnych, zasad zarządzania, stylów przywództwa, polityk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i wielu innych aspektów. Z punktu widzenia niniejszej pracy jest to ciekawa sfera. Dodatkowo, biorąc pod uwagę fakt, iż założycielem tej instytucji był polski przedsiębiorca oraz to, że przyłączane instytucje pochodziły z rynku polskiego, temat kultury organizacyjnej w tej organizacji, staje się jeszcze bardziej interesujący. Także dlatego, iż pozwala przypuszczać, że świadoma i celowa implementacja zagranicznych rozwiązań w zarządzaniu ludźmi była raczej marginalna. To, co także może być powodem do refleksji nad kulturą organizacyjną w opisywanej instytucji finansowej, to możliwy efekt strategii „profit sharing” stosowanej przez właściciela w procesie zatrudniania menedżerów.

4.6. Organizacja badań, dobór próby

Główne założenia metodologiczne projektu badawczego wpisywały się w założenia triangulacji metodologicznej. Gromadząc materiał empiryczny korzystano ze zróżnicowanych technik gromadzenia materiału empirycznego. Po pierwsze – korzystano z techniki ankiety (badania ilościowe), po drugie – z techniki pogłębionego wywiadu (badania jakościowe), a po trzecie – z analizy dokumentacji (analiza danych zastanych). Dzięki temu gromadzony materiał badawczy był pełniejszy, a na problematykę kultury organizacyjnej można było spojrzeć szerzej i dogłębniej. Badania ilościowe stanowiły zasadniczą część zgromadzonego materiału empirycznego. Jak opisano w rozdziale 4.4. właściwe badania zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi przeprowadzonymi wśród 30 pracowników badanej instytucji finansowej i były one podstawą do pewnej modyfikacji kwestionariusza ankiety. Przed przystąpieniem do badań ilościowych, autorka przeanalizowała, jakie kategorie pracowników powinny otrzymać kwestionariusze ankiety w zastosowanej przez autorkę metodzie ilościowej. Aby otrzymane wyniki badań obu modeli kultur organizacyjnych pochodziły z jednej zbiorowości (te same osoby wypowiadające się zarówno w kontekście modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna), kwestionariusz ankiety zawierał pytania odnoszące się zarówno do jednego oraz drugiego modelu. Przed

rozpoczęciem właściwych badań autorka przeanalizowała strukturę organizacyjną badanej instytucji, a następnie podzieliła grupę respondentów na dwie kategorie biorąc pod uwagę zatrudnienie w danej jednostce organizacyjnej. Ostatecznie określono, że respondenci do badań o charakterze ilościowym będą reprezentować:

1. Jednostki Front Office – mające kontakt z klientami.
2. Jednostki Back Office – realizujące działania tzw. szeroko rozumianego wsparcia.

Przyjęto także, że populacja osób badanych powinna wynosić około 10% wszystkich zatrudnionych po ok. 10% pracujących w jednostkach Front Office oraz 10% zatrudnionych w jednostkach Back Office. Ostatecznie do badania ilościowego autorka zaprosiła zarówno menedżerów jak i pracowników, reprezentujących jednostki Front Office oraz Back Office. Oznacza to, że kwestionariusze ankiety zostały przekazane do konkretnych jednostek, jednak nie były kierowane imiennie do wybranych konkretnych pracowników. Dystrybucja kwestionariuszy ankiet odbyła się w grudniu 2016 roku, w drodze bezpośredniego przekazania do różnych jednostek organizacji. Autorka dostarczała kwestionariusze ankiety osobiście na terenie jednostek zlokalizowanych w Warszawie, Wrocławiu oraz w Katowicach- w tych miastach mieściły się centrale badanej instytucji finansowej. Kwestionariusze ankiety pozostawały w tych jednostkach przez określony czas, najczęściej około dwóch- trzech tygodni. Autorka nie chciała wymuszać szybkiego wypełniania kwestionariuszy, dając tym samym respondentom swobodę oraz komfort podczas ich wypełniania. W swobodnych rozmowach z respondentami autorka otrzymała informacje, że kwestionariusze ankiety były wypełniane przez respondentów zarówno w pracy (podczas przerw), jak i w ich domach (po pracy). Zastosowana forma papierowa kwestionariuszy ankiet umożliwiała takie rozwiązanie, co zdaniem autorki było wartością dodaną realizowanego projektu. Po wypełnieniu kwestionariusza ankiet, badani przekazywali go zwrócić do pozostawionych w ich miejscach pracy nieprzezroczystych, zabezpieczonych pudełek – urn. Uczestniczący w badaniach pracownicy byli zapewniani o anonimowości badań. Dodatkowo autorka zaopatrzyła kwestionariusz ankiet w komentarz (w części formalno- ewidencyjnej) informując o zapewnieniu anonimowości. Po upływie ok. 2 tygodni, autorka osobiście odbierała zamknięte urny z wypełnionymi kwestionariuszami ankiet. W procesie badawczym prowadzonym przez autorkę niezwykle ważnym zadaniem było podkreślenie, iż pozyskane informacje służą celom naukowym, a nie działaniom realizowanym przez management badanej organizacji. Był to także jeden z wniosków

uzyskanych po wcześniej przeprowadzonym pilotażu badań. Kwestionariusz ankiety w części formalno- ewidencyjnej zawierał informację o celu badań. Ostatecznie udało się pozyskać 279 kwestionariuszy, które były kompletnie wypełnione i nadawały się do zakodowania w programie SPSS. Co ostatecznie stanowiło 7% całości zatrudnionych pracowników w organizacji. Zwrotność kwestionariuszy w jednostkach Front Office wyniosła 7,2% zatrudnionych we Front Office oraz 6,8% zatrudnionych w Back Office. Opis cech społeczno-demograficznych badanej populacji został przedstawiony w rozdziale 5.

Drugim etapem prowadzonych badań były badania jakościowe, polegające na przeprowadzeniu indywidualnych wywiadów bezpośrednich. Wywiady autorka skierowała do menedżerów wyższego szczebla badanej organizacji. Dobór próby miał charakter celowy (purposive sampling) ze względu na możliwość doboru do badania jednostek wykazujących pewne atrybuty³³⁷. Badani menedżerowie to osoby zarządzające zespołami menedżerów wraz z podległymi im pracownikami, mający wpływ na działania strategiczne firmy, podejmujący decyzje biznesowe, odpowiadający za realizację celów swoich i swoich zespołów – na wyższych poziomach zarządzania. Ponadto, aby otrzymać informacje w podziale na jednostki organizacyjne, uwspólnione z badaniem ilościowym, autorka zwróciła się z prośbą o udzielenie wywiadów do menedżerów z grupy Front Office oraz Back Office. Ostatecznie 50% menedżerów reprezentowało Front Office, drugie 50% menedżerów pochodziło z Back Office. Łącznie przeprowadzono wywiady z 10 menedżerami. Celowo do wywiadów zaproszono menedżerów wyższego szczebla zarządzania, zarządzających podległymi menedżerami wraz z ich zespołami pracowników. Ponieważ do badań ilościowych zaproszono menedżerów niższych szczebli zarządzania, w badaniach jakościowych autorce zależało na otrzymaniu wiedzy o kultur organizacyjnych, od menedżerów wyższego szczebla, mających wpływ na rozwój organizacji i zarządzanie zasobami ludzkimi, co dla problematyki tematu, jakim jest kultura organizacyjna, zdaniem autorki ma znaczenie, ponieważ pozwala uzyskać szersze spektrum wiedzy. W badaniu wzięło udział osiem kobiet oraz dwóch mężczyzn w wieku od 33 do 64 lat. Dane społeczno- demograficzne w badaniu jakościowym zostały ograniczone do płci, wieku, wykształcenia oraz jednostki organizacyjnej. Badani menedżerowie pragnęli zachowania poufności, która stanowiła warunek niezbędny dla udzielenia wywiadów. Spotkania z menedżerami miały charakter bezpośredni i odbywały się w zarezerwowanych wcześniej salach spotkań. Menedżerowie biorący udział w wywiadach, na co dzień świadczyli pracę w Katowicach, Warszawie oraz Wrocławiu. To były

³³⁷ E. Frątczak, *Badania jakościowe na użytek demografii*, „Studia Demograficzne”, 2(152), 2007, s. 7.

miejsowości, w których badana instytucja finansowa posiadała swoje trzy główne centrale. Autorka spotkała się z menedżerami w ich miejscu pracy, w styczniu 2017 roku. Przeprowadzone rozmowy z menedżerami miały charakter wywiadów swobodnych i choć opierały się na wcześniej przygotowanych dyspozycjach do wywiadu swobodnego, kolejność zadawanych pytań zależała od przebiegu rozmowy. Każde ze spotkań trwało od około 1 do 2 godzin. Przed rozpoczęciem wywiadu menedżerowie zostali uprzedzeni, że ich wypowiedzi będą notowane, aby docelowo można było odtworzyć jak najwięcej informacji. Podczas wywiadu menedżerowie często odchodzili od głównego tematu i należało ich ponownie ukierunkowywać na właściwe pytania. Sytuacja ta była charakterystyczna prawie dla każdego spotkania, ale nie była sytuacją trudną. Badani menedżerowie posiadali potrzebę opowiedzenia więcej, aniżeli było to oczekiwane i zawsze wiązało się z ich doświadczeniem zawodowym. Przeprowadzone wywiady odbywały się w dobrej, szczerzej atmosferze, a w efekcie pozwoliły dopełnić prowadzone badania kultury organizacyjnej po kącie jakościowym.

Trzecim etapem badań była analiza dostępnej dokumentacji, pozwalającej scharakteryzować organizację. Były to dokumenty wewnętrzne firmy na przykład procedury, procesy głównie w zakresie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, ale także kodeks etyki, standardy pracy z klientami, czy inne powszechnie dostępne narzędzia. Autorka posiadała szeroki dostęp do materiałów wewnętrznych organizacji przez cały okres prowadzonych przez nią badań, tj. 12. 2016-01. 2017.

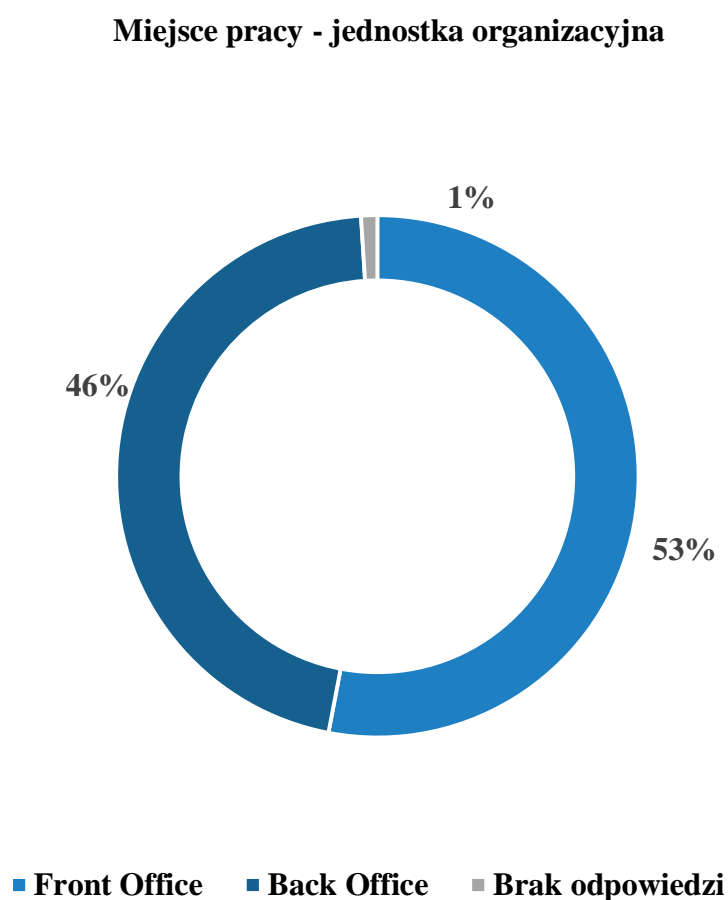
Przeprowadzone przez autorkę badania ilościowe na próbie 279 osób, badania jakościowe pozwalające poznać poglądy oraz wiedzę menedżerów wyższego szczebla w trakcie indywidualnych spotkań z nimi oraz dopełnione całości analizą dokumentów przyczyniło się do uzyskania dobrego, bogatego materiału poddanego następnie dogłębnej analizie. Wyniki analizy zostały przedstawione w rozdziale 5 oraz 6.

Rozdział 5. Kultura organizacyjna badanej instytucji finansowej w świetle badań własnych

5.1. Cechy społeczno-demograficzne badanej populacji

Badaniu podlegało 279 pracowników, pochodzących z różnych części organizacji. Poniższe wykresy stanowią charakterystykę próby badawczej.

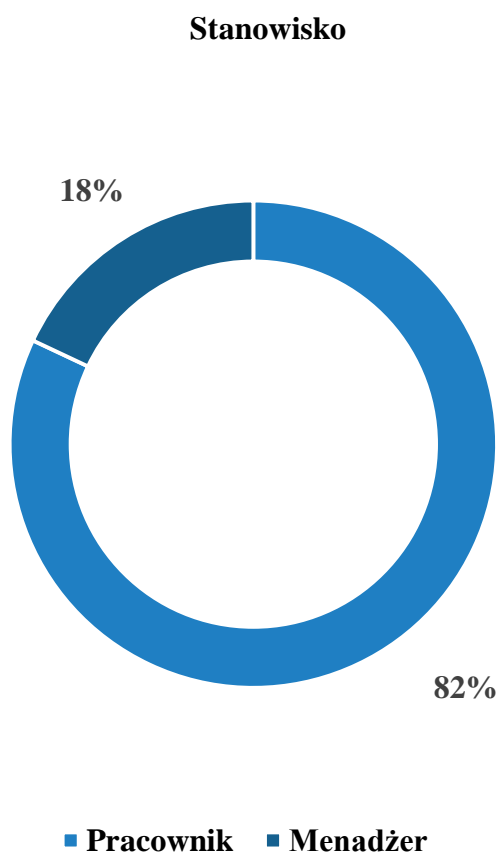
Wykres 1. Podział respondentów ze względu na zatrudnienie w jednostce organizacyjnej



Źródło: badania własne

53% respondentów pochodziło z Front Office, a 46% badanych było zatrudnionych w jednostkach Back Office. Jedna osoba nie określiła przynależności do jednostki organizacyjnej.

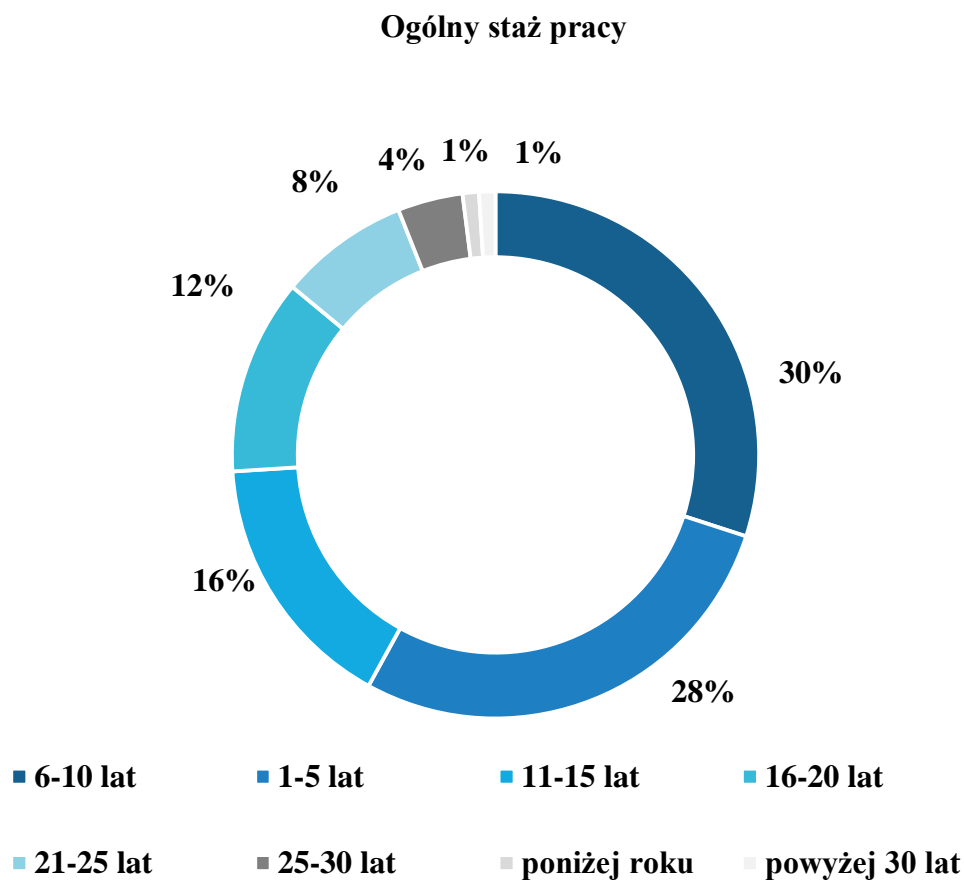
Wykres 2. Podział respondentów ze względu na stanowisko



Źródło: badania własne

82% badanych stanowili pracownicy, natomiast 18% badanej próby reprezentowali menedżerowie. Do badania ilościowego zaproszono menedżerów niższego i średniego szczebla, którzy na codzień odpowiadają za realizację zadań operacyjnych oraz zarządzanie bezpośrednio podległymi pracownikami.

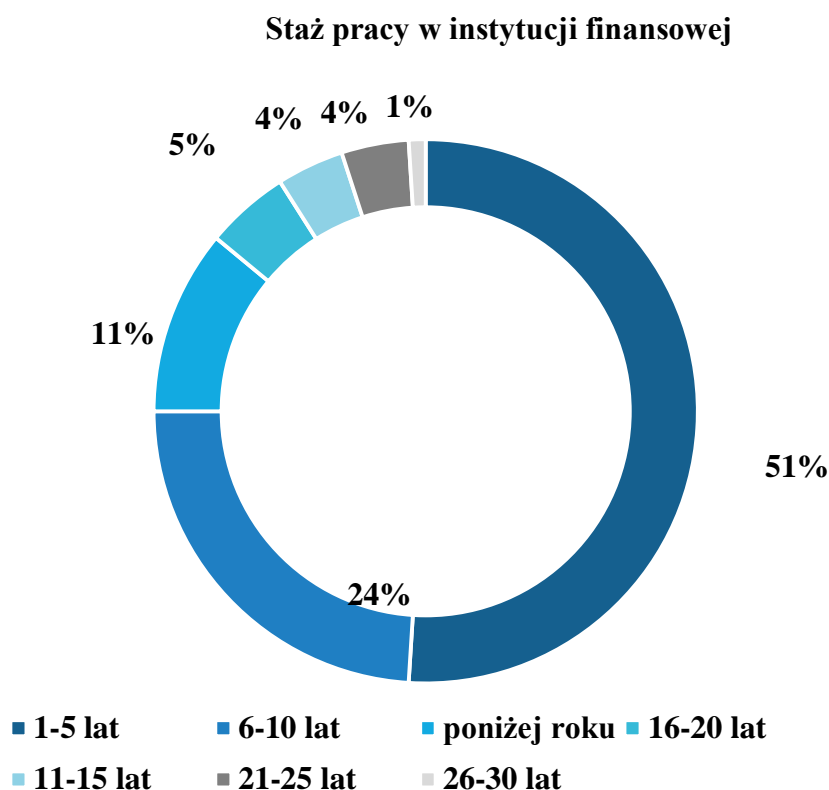
Wykres 3. Podział respondentów ze względu na staż pracy – ogółem



Źródło: badania własne

Największą grupę stanowili badani, o ogólnym stażu pracy mieszczącym się w przedziale 6-10 lat, tj. 30% oraz z ogólnym stażem pracy mieszczącym się w przedziale 1-5 lat, tj. 28% badanych. 16% respondentów, to grupa osób o stażu pracy 11-15 lat, a 12% badanych posiadało ogólny staż pracy mieszczący się w przedziale 16-20 lat. 8% respondentów, to osoby z ogólnym stażem pracy mieszczącym się w przedziale 21-25 lat, 4% 26-30 lat ogólnego stażu pracy 1% badanych posiadało staż pracy mieszczący się w przedziale powyżej 30 lat oraz 1% poniżej roku.

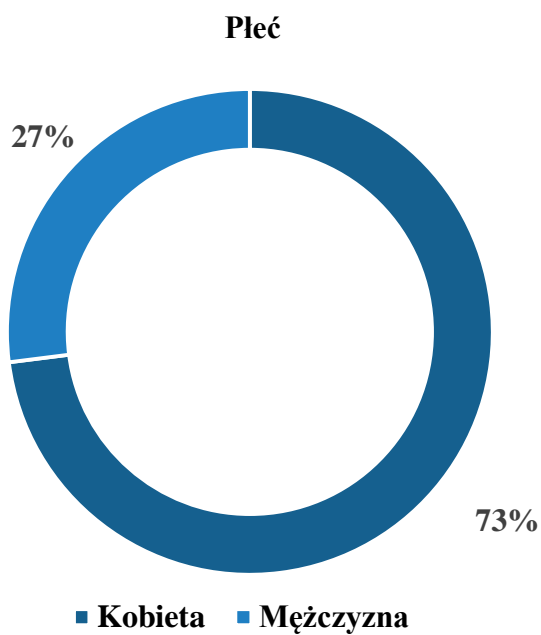
Wykres 4. Podział respondentów ze względu na staż pracy w badanej instytucji finansowej



Źródło: badania własne

Biorąc pod uwagę staż pracy w badanej organizacji, największą grupę stanowili respondenci o stażu pracy w organizacji, mieszczącym się w przedziale 1-5 lat, tj. 51% wszystkich badanych. Z kolei 24% respondentów, to osoby o stażu pracy w badanej organizacji 6-10 lat. 11% badanych to osoby ze stażem w badanej organizacji poniżej 1 roku, 5% ze stażem z przedziału 16-20 lat. Po 4% to osoby ze stażem w badanej organizacji, mieszczącym się w przedziale 21-25 lat oraz 11- 15 lat. 1% respondentów to osoby ze stażem z przedziału 26-30 lat.

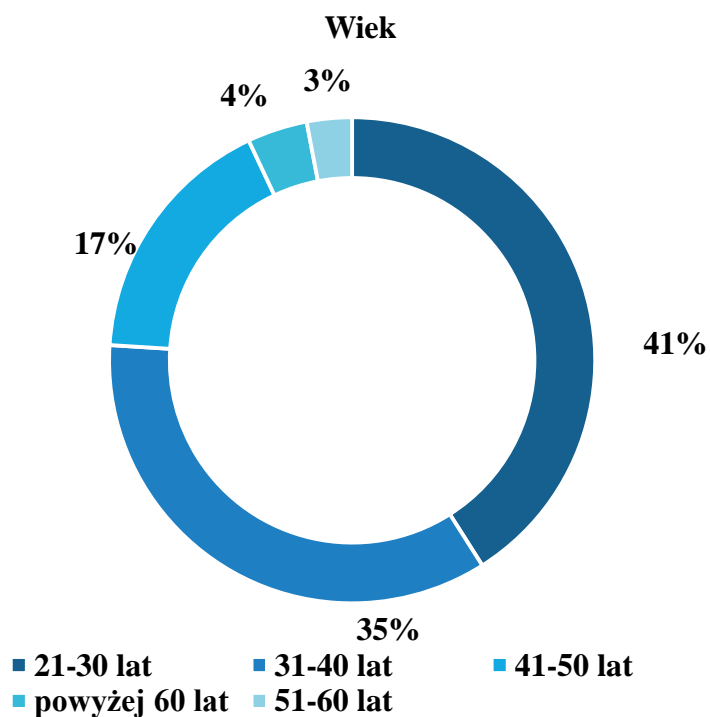
Wykres 5. Podział respondentów ze względu na płeć



Źródło: badania własne

73% respondentów stanowiły kobiety, natomiast 27% stanowili mężczyźni.

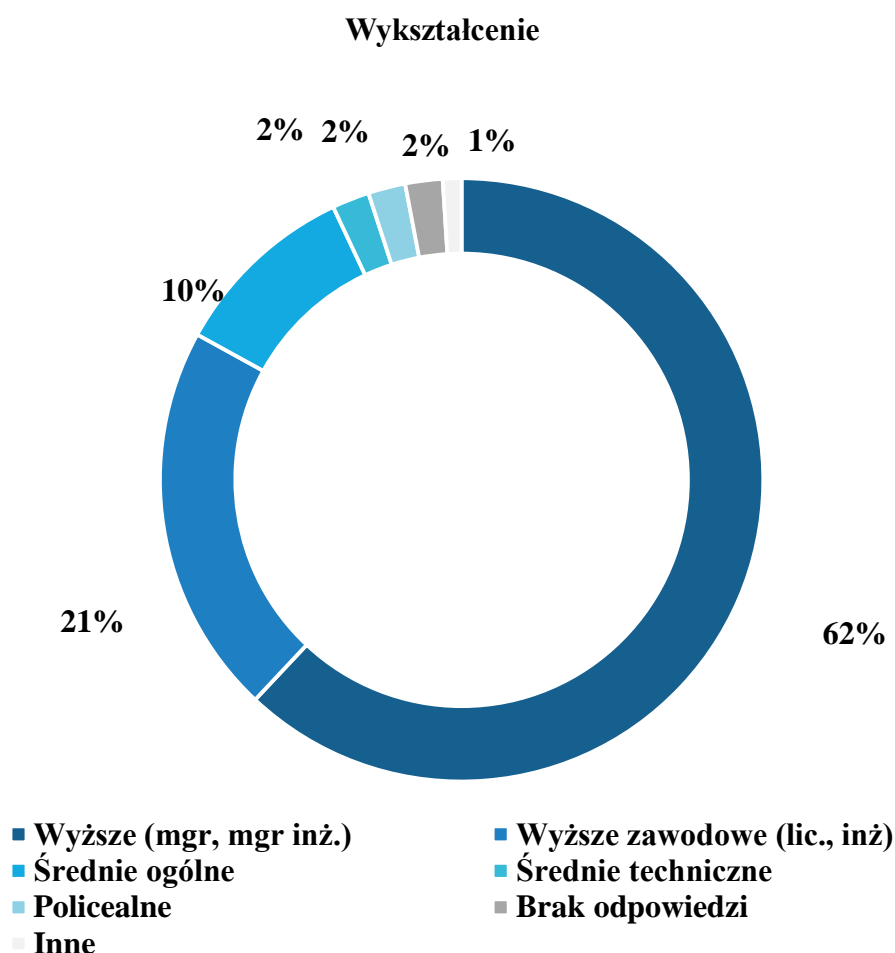
Wykres 6. Podział respondentów ze względu na wiek



Źródło: opracowanie własne

Największą grupą ze względu na wiek były osoby mieszczące się w przedziale 21-30 lat, aż 41% próby. 35% respondentów, to osoby w wieku 31-40 lat, 17% badanych, to osoby w wieku 41-50 lat. 4% respondentów to osoby w wieku powyżej 60 lat, a 3% to osoby w wieku 51-60 lat.

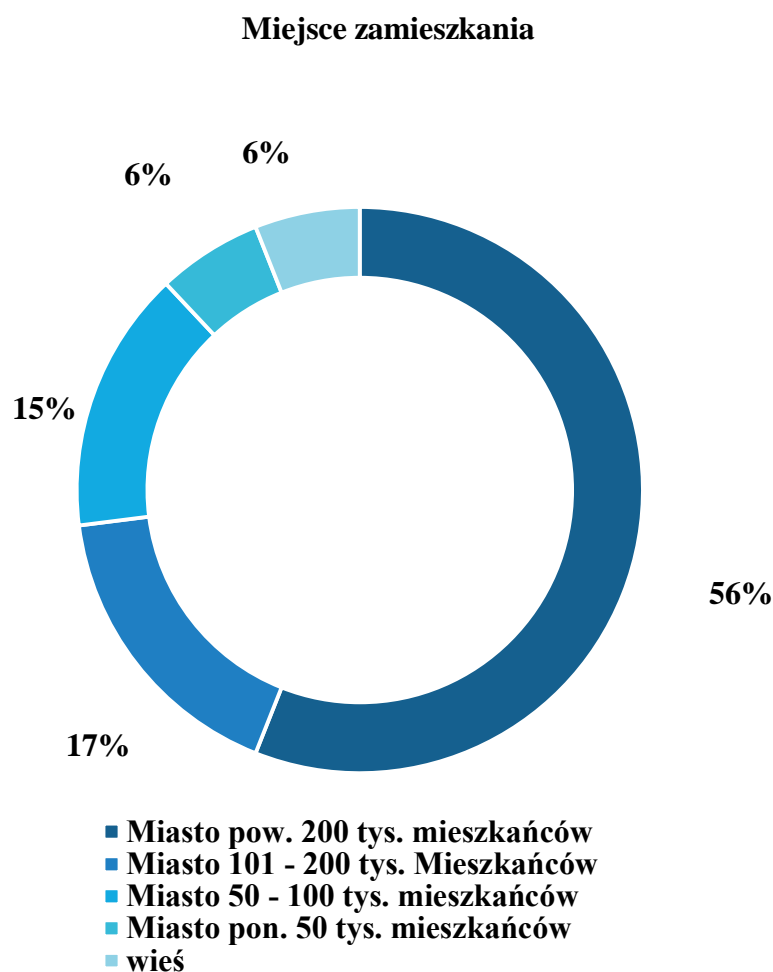
Wykres 7. Podział respondentów ze względu na wykształcenie



Źródło: opracowanie własne

83% badanych stanowiły osoby z wykształceniem wyższym, w tym 62% legitymowało się dyplomem magistra lub magistra inżyniera, a 21% posiadało dyplom licencjata lub inżyniera. 10% respondentów posiadało wykształcenie średnie ogólne. Po 2% badanych posiadało wykształcenie policealne oraz średnie techniczne.

Wykres 8. Podział respondentów ze względu na miejsce zamieszkania



Źródło: opracowanie własne

56% respondentów zamieszkuje w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców, 17% pochodzi z miast od 101-200 tys. mieszkańców, 15% badanych mieszka w miastach 50-100 tys. mieszkańców. 6% badanych zamieszkuje w miastach poniżej 50 tys. mieszkańców. Również 6% badanych pochodziło ze wsi.

5.2. Obszary modelu kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera

Aspekty teoretyczne modelu kultury organizacyjnej wg. F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, zostały szczegółowo opisane w rozdziale 2. Natomiast to, co warto przytoczyć

w tym miejscu ponownie to fakt, iż badacze uważają, że na „kształt” kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w szczególny sposób oddziałują trzy atrybuty struktury organizacyjnej³³⁸:

1. Ogólne relacje między zatrudnionymi i ich organizacją.
2. Poziomy lub hierarchiczny system władzy, określający miejsce przełożonych i podwładnych.
3. Ogólne poglądy zatrudnionych na temat przeznaczenia organizacji, jej celu i zamierzeń oraz roli poszczególnych pracowników w ich realizacji.

Model kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera pozwala osadzić kultury organizacyjne w dwóch wymiarach tj. 1. Egalitaryzm–hierarchia oraz 2. osoba–zadanie. Kultura inkubatora to kultura bardziej egalitarna, jednocześnie zorientowana na osobę. Liczy się tutaj samorealizacja pracowników oraz uznanie za wykonywaną pracę. Kultura pocisku sterowanego, podobnie jak kultura inkubatora jest bardziej egalitarna niż hierarchiczna. Jednocześnie jest ona zorientowana na zadanie. W kulturze tej liczy się wiedza oraz zaangażowanie pracowników w zadania. Kultura rodziny z kolei, jest kulturą hierarchiczną, w ukierunkowaną bardziej na osobę niż na zadania. Dla członków kultury rodziny liczą się relacje osobiste, więź i przedsiębiorczość. Z kolei kultura wieży Eiffla, podobnie jak kultura rodziny jest hierarchiczna, jednak zorientowana bardziej na zadanie, a nie na osobę. Niezwykle istotne dla tej kultury są obowiązujące w niej procedury i wytyczne. Rysunek 34 obrazuje Model kultury organizacyjnej autorów, osadzony na dwóch wymiarach. Jednocześnie zawiera on skrótowy opis danej kultury w zakresie aspektów związanych ze specyfiką funkcjonowania organizacji w zakresie wymienionych wcześniej punktów 1-3.

³³⁸ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 189.

Rysunek 34. Model kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera



Źródło: F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 195-196.

Dla celów niniejszej dysertacji wybrano jedenaście wskazanych przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera obszarów (związanych z funkcjonowaniem organizacji opartym na zarządzaniu ludźmi), względem których zostaną opisane modele kultury organizacyjnej autorstwa tych badaczy. Są to: (1) postawa wobec kadry zarządzającej/władzy (2) postawa wobec pracowników (3) styl zarządzania (4) hierarchie (5) motywowanie (6) uczenie się (7) podejście w myśleniu (8) kontrola (9) krytyka (10) konflikt (11) motto lub hasło³³⁹. W tym miejscu pracy autorka przedstawi wyniki badań nad modelem kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera w oparciu o dane otrzymane z przeprowadzonego badania w instytucji finansowej.

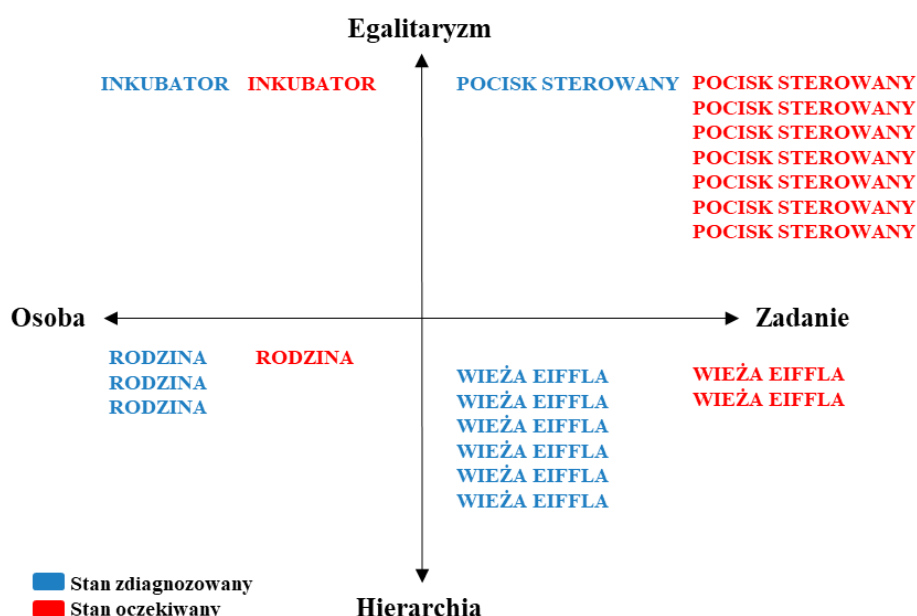
Wyniki całościowe przeprowadzonego badania kultury organizacyjnej według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera pokazują jednoznacznie lukę, występującą pomiędzy stanem zdiagnozowanym przez pracowników (kulturą organizacyjną występującą aktualnie) a kulturą organizacyjną przez nich oczekiwaną. Ponieważ badano rodzaje kultury

³³⁹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 189-211.; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie...*, s. 32-33.

organizacyjnej w oparciu o jedenaste obszary, za zasadne autorka uznała odrębne omówienie wyników dla każdego z tych obszarów. To, co ważne, to fakt przybliżenia treści pytań/stwierdzeń, na podstawie których badani dokonywali wyboru, a które to pytania/stwierdzenia obrazują dany typ kultury organizacyjnej. Pozwala to poznać szerzej, co konkretnie w kontekście funkcjonowania organizacji oznaczają poszczególne typy kultury organizacyjnej osadzone w analizowanych obszarach. Poniższe omówienie danych z badania modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie głównego problemu badawczego tej dysertacji: „Jakie istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną w instytucji finansowej a kulturą organizacyjną oczekiwaną przez pracowników?”

To, w jaki sposób rozłożyły się wskazania poszczególnych typów kultury przez respondentów, zarówno tej zdiagnozowanej, jak i oczekiwanej, dla całości badania (w jedenastu obszarach), przedstawia Rysunek 35.

Rysunek 35. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji

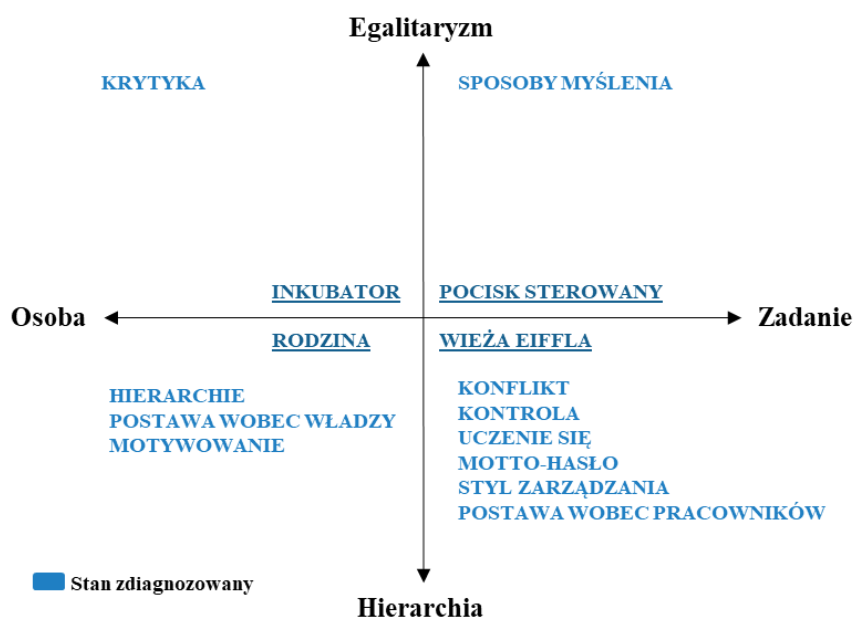


Źródło: badania własne

Udzielając odpowiedzi, wskazując na stan obecny (zdiagnozowany), badani 6-krotnie wskazali występującą w organizacji kulturę wieży Eiffła (kolor niebieski). Wybór dotyczył następujących badanych obszarów: **postawa wobec pracowników, styl zarządzania, uczenie się, kontrola, konflikt, motto lub hasło**. W pozostałych badanych obszarach

ankietowani wskazali jako występującą obecnie w organizacji kulturę – kulturę rodziny trzy razy (obszar: postawa wobec władzy, hierarchia, motywowanie), kulturę pocisku sterowanego jeden raz (obszar: sposoby myślenia) oraz kulturę inkubatora jeden raz (obszar: krytyka). Wyniki te obrazuje Rysunek 36.

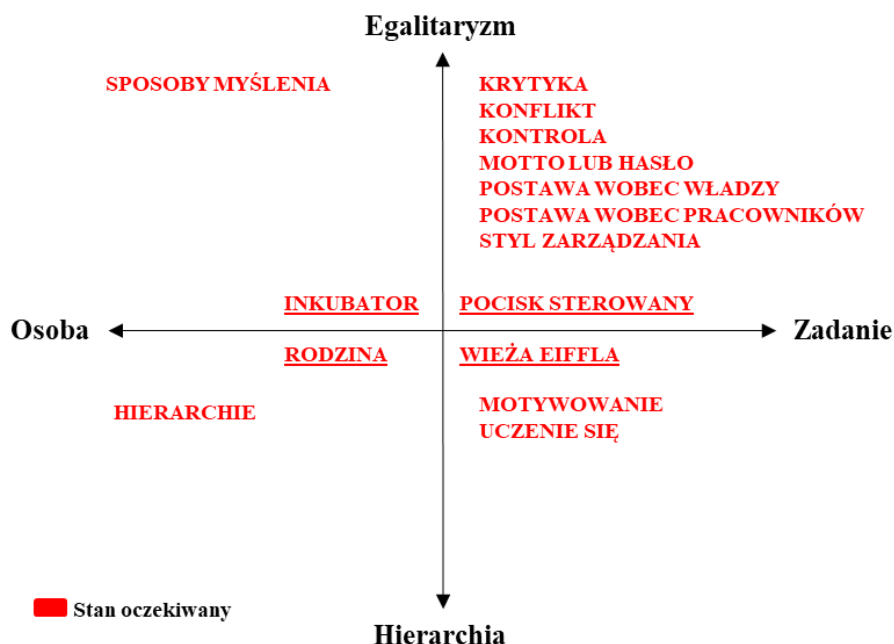
Rysunek 36. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje występujących kultur organizacyjnych badanej organizacji w podziale na badane obszary



Źródło: badania własne

Jeśli przyjrzeć się wynikom badania w kontekście oczekiwań pracowników (kultura oczekiwana, kolor czerwony), są one zdecydowanie odmienne od wyników stanu zdiagnozowanego. Badani siedmiokrotnie wybrali kulturę pocisku sterowanego jako kulturę oczekiwaną. Wybór ten dotyczył obszarów: **postawa wobec kadry zarządzającej/ władzy, postawa wobec pracowników, styl zarządzania, kontrola, krytyka, konflikt, motto lub hasło**. W pozostałych badanych obszarach badani wskazali na oczekiwaną kulturę – kulturę wieży Eiffla dwa razy (obszar: motywowanie, uczenie się), kulturę rodziny jeden raz (obszar: hierarchia), kulturę inkubatora jeden raz (obszar: sposoby myślenia). Na Rysunku 37 można zobaczyć, w jakich obszarach, jakiej kultury oczekują badani respondenci.

Rysunek 37. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji w podziale na badane obszary



Źródło: badania własne

Różnice pomiędzy stanem zdiagnozowanym a stanem oczekiwany bardzo silnie występują pomiędzy dwiema kulturami organizacyjnymi. Aż w 5 przypadkach badani respondenci wskazują jako występującą kulturę – kulturę wieży Eiffla, a jako oczekiwaną w tych obszarach kulturę – kulturę pocisku sterowanego. Są to obszary: konflikt, kontrola, motto lub hasło, styl zarządzania, postawa wobec pracowników. Wyniki całościowe pokazują także, że w dwóch badanych obszarach zdiagnozowana i oczekiwana kultura jest tą samą. Dotyczy to obszaru hierarchii, gdzie występuje i jednocześnie jest oczekiwaną przez pracowników jest kultura rodziny. Drugim obszarem wspólnej kultury dla stanu zdiagnozowanego oraz oczekiwanego jest obszar „uczenie się”, w którym zdaniem badanych występuje i powinna pozostać kultura wieży Eiffla. Tabela 12 przedstawia zbiorczo wyniki badania dla organizacji w odniesieniu do badanych obszarów wraz z danymi statystycznymi.

Tabela 12. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji w podziale na badane obszary w ujęciu statystycznym

LP	Obszar	stan zdiagnozowany kultura-rodzaj	najwyższy % udzielonych odpowiedzi	n udzielonych odpowiedzi	n udzielonych odpowiedzi do badanego obszaru	n uczestników badania (all)	stan oczekiwany kultura-rodzaj	najwyższy % udzielonych odpowiedzi	n udzielonych odpowiedzi	n udzielonych odpowiedzi do badanego obszaru	n uczestników badania (all)
1	krytyka	inkubator	58,1	155	267	279	pocisk sterowany	77,1	205	266	279
		pocisk sterowany	23,2	62	267	279	rodzina	15,4	41	266	279
		rodzina	13,1	35	267	279	wieża Eiffla	6	16	266	279
		wieża Eiffla	5,6	15	267	279	inkubator	1,5	4	266	279
2	konflikt	wieża Eiffla	41,8	112	268	279	pocisk sterowany	79,6	211	265	279
		pocisk sterowany	35,8	96	268	279	inkubator	9,1	24	265	279
		rodzina	19,8	53	268	279	wieża Eiffla	7,9	21	265	279
		inkubator	2,6	7	268	279	rodzina	3,4	9	265	279
3	hierarchia	rodzina	54,5	146	268	279	rodzina	52,6	140	266	279
		wieża Eiffla	24,6	66	268	279	pocisk sterowany	39,5	105	266	279
		pocisk sterowany	15,7	42	268	279	inkubator	4,9	13	266	279
		inkubator	5,2	14	268	279	wieża Eiffla	2,9	8	266	279
4	postawa wobec pracowników	wieża Eiffla	78,4	211	269	279	pocisk sterowany	61	163	267	279
		pocisk sterowany	12,6	34	269	279	inkubator	25,1	67	267	279
		rodzina	5,2	14	269	279	rodzina	10,9	29	267	279
		inkubator	3,7	10	269	279	wieża Eiffla	3	8	267	279
5	postawa wobec władzy	rodzina	46,1	124	269	279	pocisk sterowany	38,9	105	270	279
		wieża Eiffla	43,1	116	269	279	wieża Eiffla	31,5	85	270	279
		pocisk sterowany	9,7	26	269	279	rodzina	21,1	57	270	279
		inkubator	1,1	3	269	279	inkubator	8,5	23	270	279
6	styl zarządzania	wieża Eiffla	56	150	268	279	pocisk sterowany	62,5	168	269	279
		pocisk sterowany	35,1	94	268	279	wieża Eiffla	15,6	42	269	279
		rodzina	7,1	19	268	279	inkubator	13,8	37	269	279
		inkubator	1,9	5	268	279	rodzina	8,2	22	269	279
7	kontrola	wieża Eiffla	54,1	144	266	279	pocisk sterowany	53,9	145	269	279
		pocisk sterowany	37,2	99	266	279	wieża Eiffla	29,7	80	269	279
		rodzina	6,4	17	266	279	inkubator	15,2	41	269	279
		inkubator	2,3	6	266	279	rodzina	1,1	3	269	279
8	motto	wieża Eiffla	58	153	264	279	pocisk sterowany	50,4	137	272	279
		pocisk sterowany	22,7	60	264	279	rodzina	19,1	52	272	279
		inkubator	14	37	264	279	inkubator	18	49	272	279
		rodzina	5,3	14	264	279	wieża Eiffla	12,5	34	272	279
9	motywowanie	rodzina	33,1	88	266	279	wieża Eiffla	63,6	168	264	279
		pocisk sterowany	31,6	84	266	279	rodzina	26,1	69	264	279
		wieża Eiffla	28,9	77	266	279	inkubator	6,8	18	264	279
		inkubator	6,4	17	266	279	pocisk sterowany	3,4	9	264	279
10	uczenie się	wieża Eiffla	29,3	79	270	279	wieża Eiffla	54,9	147	268	279
		rodzina	26,3	71	270	279	inkubator	24,3	65	268	279
		inkubator	24,4	66	270	279	pocisk sterowany	14,9	40	268	279
		pocisk sterowany	20	54	270	279	rodzina	6	16	268	279
11	sposoby myślenia	pocisk sterowany	48,9	132	270	279	inkubator	37,8	101	267	279
		wieża Eiffla	23	62	270	279	wieża Eiffla	36,3	97	267	279
		rodzina	16,7	45	270	279	pocisk sterowany	15	40	267	279
		inkubator	11,5	31	270	279	rodzina	10,9	29	267	279

Źródło: badania własne

Do pokazania danych w tabeli posłużono się kolorami. Jest to kontynuacja sposobu prezentowania wyników, aby otrzymanym wynikom nadać większej przejrzystości. Kolor niebieski oznacza otrzymane wyniki stanu zdiagnozowanego (występująca kultura organizacyjna), kolor czerwony podkreśla wyniki oczekiwań pracowników (kultura oczekiwana). Kolor szary przedstawia wyniki zgodności kulturowej i oznacza brak występującej luki kulturowej.

Z danych wynika, iż dominującą kulturą występującą w badanej instytucji finansowej jest kultura wieży Eiffla, 6 wskazań w 11 obszarach badanych. Oznacza to, że zdaniem respondentów badana organizacja jest bardziej hierarchiczna i ukierunkowana na zadanie. Kulturą oczekiwaną jest z kolei kultura pocisku sterowanego, 7 wskazań w 11 obszarach badanych. Badani utrzymują konieczność zorientowania organizacji na zadanie, jednak potrzebują bardziej egalitaryzmu, a nie hierarchii. Fakt ten można interpretować jako wolę pracowników do większej elastyczności, na przykład struktury organizacyjnej, ale także do jej uproszczenia. Każdy stopień w hierarchii może się wiązać z wydłużeniem, na przykład procesów decyzyjnych, co z kolei może utrudniać, zdaniem pracowników realizację zadań w wyznaczonych terminach.

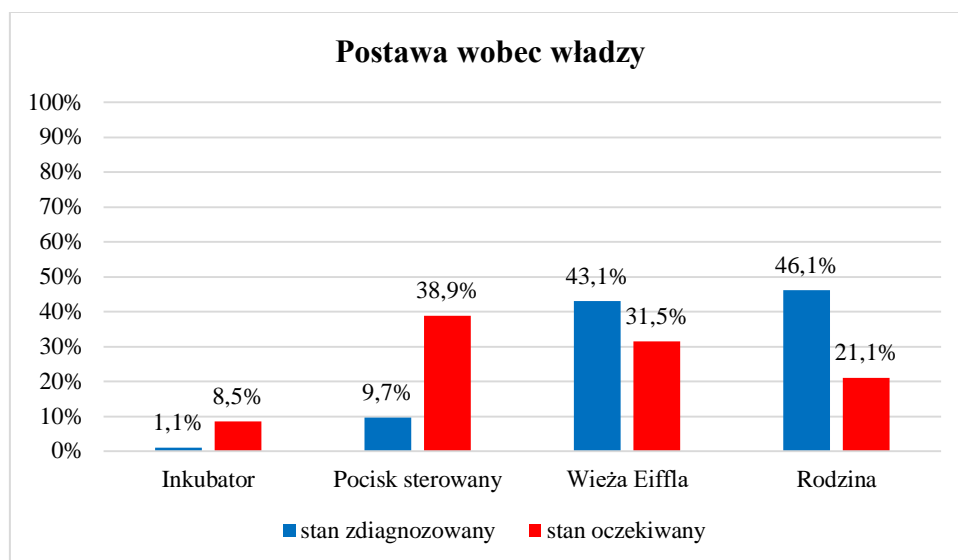
To, co wydaje się istotne, aby zrozumieć, w jakich dokładnie aspektach występują różnice pomiędzy stanem zdiagnozowanym a oczekiwanym, to poznanie treści stwierdzeń, na podstawie których badani dokonywali wyboru odpowiedzi. W dalszej kolejności przedstawiono zatem rozszerzoną analizę poszczególnych, badanych obszarów. Dane te są całościowymi wynikami badanej grupy (n=279). Rozszerzona analiza zawiera także informacje dotyczące płci, ogólnego stażu pracy, stażu pracy w badanej organizacji, zatrudnienia w podziale na obszary biznesowe oraz podział ze względu na zajmowane stanowisko. Podział ze względu na stanowisko dotyczy dwóch grup stanowisk rozumianych jako: menedżer (osoba zarządzająca zespołem pracowników) oraz pracownik (pracownik szeregowy). Przedstawione dane statystyczne odnoszą się do podziału ze względu na stanowisko, rozumiane jak wyżej.

5.2.1. Postawa wobec kadry zarządzającej/władzy

Pierwszym badanym obszarem jest „postawa wobec kadry zarządzającej/władzy”. W celu precyzyjnego, pełniejszego zobrazowania różnic, wyniki przedstawiono w dwojaki sposób. Wykres 9 odzwierciedla różnice pomiędzy otrzymanymi wynikami w ujęciu procentowym. Przedstawione w taki sposób wyniki pozwalają dostrzec, jak procentowo rozkładały się

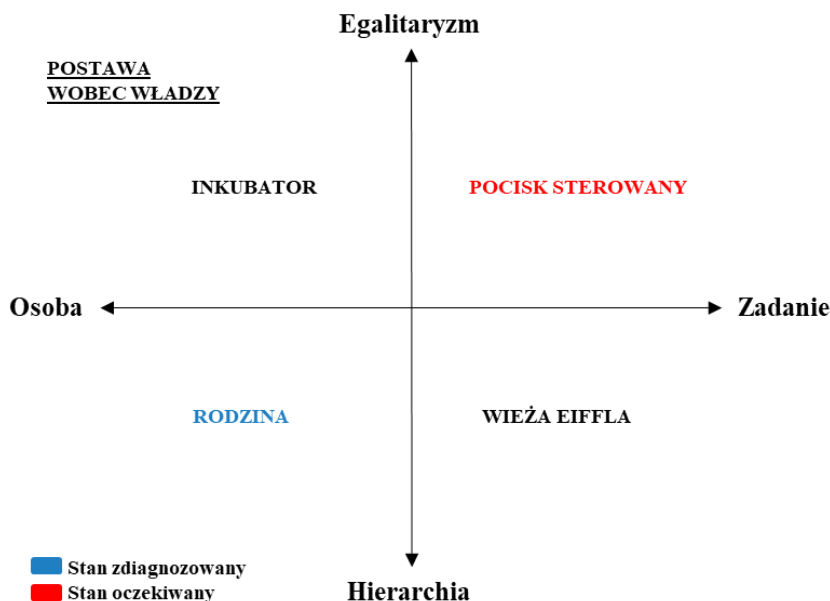
wypowiedzi respondentów w badanym obszarze. Z kolei Rysunek 38 jest graficznym ujęciem otrzymanych wyników, wpasowanych w dwuwymiarowy model F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Dzięki takiej wizualizacji można zaobserwować, w której ćwiartce modelu plasuje się otrzymany wynik badania. Co ważne, w stronę jakiego wymiaru jest bardziej przesunięty, otrzymany rezultat badanej kultury organizacyjnej. To rozwiązanie zostało zastosowane dla pokazania wyników, każdego badanego obszaru kultury organizacyjnej modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera tj. od podrozdziału 5.2.1. do podrozdziału 5.2.11.

Wykres 9. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: postawa wobec kadry zarządzającej/władzy (w %)



Źródło: badania własne

Rysunek 38. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: postawa wobec kadry zarządzającej/władzy (model dwuwymiarowy)



Źródło: badania własne

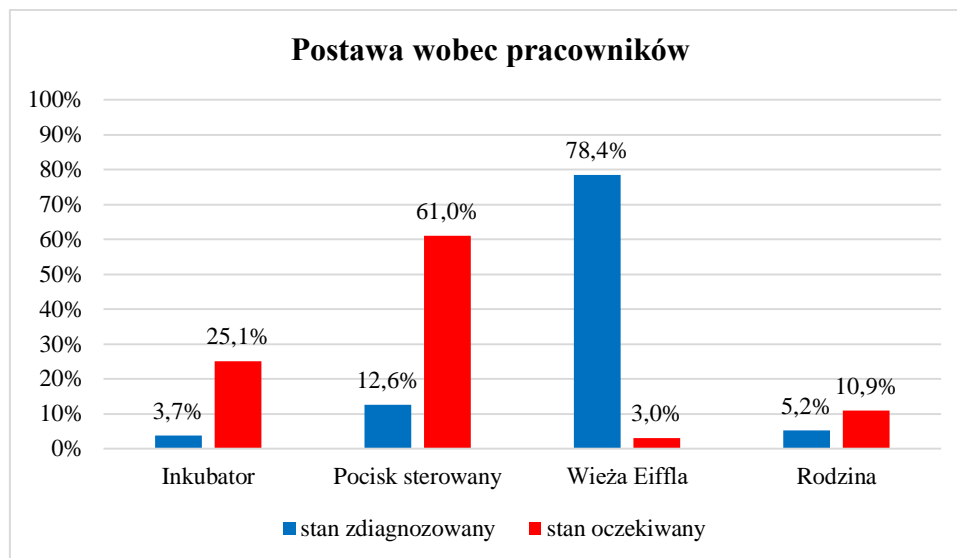
Najwięcej, bo 46,1% respondentów zdiagnozowało jako aktualnie występującą w obszarze „postawa wobec kadry zarządzającej/władzy” – kulturę rodziny. Ta grupa respondentów (46,1%) wybrała następujące stwierdzenie: „W Twojej firmie kadra zarządzająca/władza: ustala zasady, nadaje ton, modeluje postawy, jej zdanie się liczy we wszystkich sytuacjach bez względu na to czy się na każdej zna”. Grupa 46,1% respondentów uznaje, że w badanej organizacji, bez względu na posiadaną wiedzę, kadra zarządzająca przyjmuje odpowiedzialność za stosowane metody oraz środki w realizacji celów organizacji. Badani wskazują, iż kadra zarządzająca anektuje obszary decyzyjne. Wydaje się, że takie podejście nie zawsze może oznaczać postrzeganie kadry zarządzającej jako merytorycznego autorytetu. Taką interpretację potwierdza wybór kultury pocisku sterowanego jako kultury oczekiwanej przez grupę 38,9% badanych. Respondenci jako stan oczekiwany wybrali opis: „W Twojej firmie kadra zarządzająca/władza: powinna mieć władzę ekspercką, a obowiązki pracownika nie powinny być ustalane „z góry”. Zdaniem tej części badanych (38,9%) kadra zarządzająca/władza powinna być władzą ekspercką. Może to oznaczać, że pracownicy tej organizacji oczekują od przełożonych wiedzy merytorycznej. Cele i obowiązki wyznaczane pracownikom powinny mieć charakter indywidualny. Badani wskazują również, że „(...) obowiązki nie powinny być ustalane „z góry””. Prawdopodobnie pracownicy oczekują partycypacji w podejmowaniu decyzji i aktywnego współuczestnictwa w funkcjonowaniu

organizacji. Gdyby chcieć zmieniać podejście zarządzających w tym obszarze (postawa wobec władzy) należałoby wziąć pod uwagę potrzeby pracowników do współdecydowania w procesach realizacji zadań, wyboru form stosowanych rozwiązań. Wydaje się, że pracownicy badanej organizacji pragną mieć wpływ na „życie organizacji” i jednocześnie oczekują od przełożonych „bycia” autorytetami. Niebezpiecznym dla organizacji wydaje się klasyfikowanie przełożonych do osób, które mogą autorytetami nie być. Jako stan zdiagnozowany kulturę rodziny wybrało 42,6% badanych menedżerów oraz 46,8% badanych pracowników. Z jednostek Front Office pochodziło 47,2% wskazań, a 45,2% z jednostek Back Office. Z kolei 36,2% menedżerów oraz 39,50% badanych pracowników wskazało jako pożądaną kulturę – kulturę pocisku sterowanego. Dodatkowo kulturę pocisku sterowanego jako kulturę oczekiwaną, zaznaczyło 42,4% osób zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych Front Office i 35,2% pracowników zatrudnionych w Back Office. Wśród respondentów wskazujących jako obecnie występującą kulturę w obszarze „postawa wobec władzy” – kulturę rodziny, przeważają osoby z ogólnym stażem pracy w przedziale 6-10 lat (stanowi to grupę osób $n=41$, czyli 50,6% respondentów znajdujących się w tym przedziale) oraz w przedziale 1-5 lat stażu pracy w badanej instytucji ($n=65$, czyli 47,10% respondentów tego przedziału). Podobnie, jeśli chodzi o wskazanie jako oczekiwanej, kultury pocisku sterowanego – przeważają osoby ze ogólnym stażem pracy 6-10 lat ($n=30$, 37% osób znajdujących się w tym przedziale). W przypadku stażu pracy w instytucji finansowej ponownie pojawia się największa grupa respondentów z przedziału 1-5 lat stażu pracy w instytucji finansowej, czyli $n=56$, 40,6% w badanej grupie. Jeśli chodzi o kryterium płci, kulturę rodziny jako kulturę zdiagnozowaną wskazało 46,7% kobiet i 44,4% mężczyzn. To, na co warto zwrócić uwagę to fakt, że kulturę oczekiwaną (kulturę pocisku sterowanego) wybrała mniejsza grupa kobiet (34,2%) oraz relatywnie większa grupa mężczyzn (51,4%). Odnosząc te wielkości do wskazania przez badanych aktualnie występującej kultury. Dane ujęte w sposób syntetyczny przedstawiają tabele 39 do 42. zawarte w aneksach do dysertacji.

5.2.2. Postawa wobec pracowników

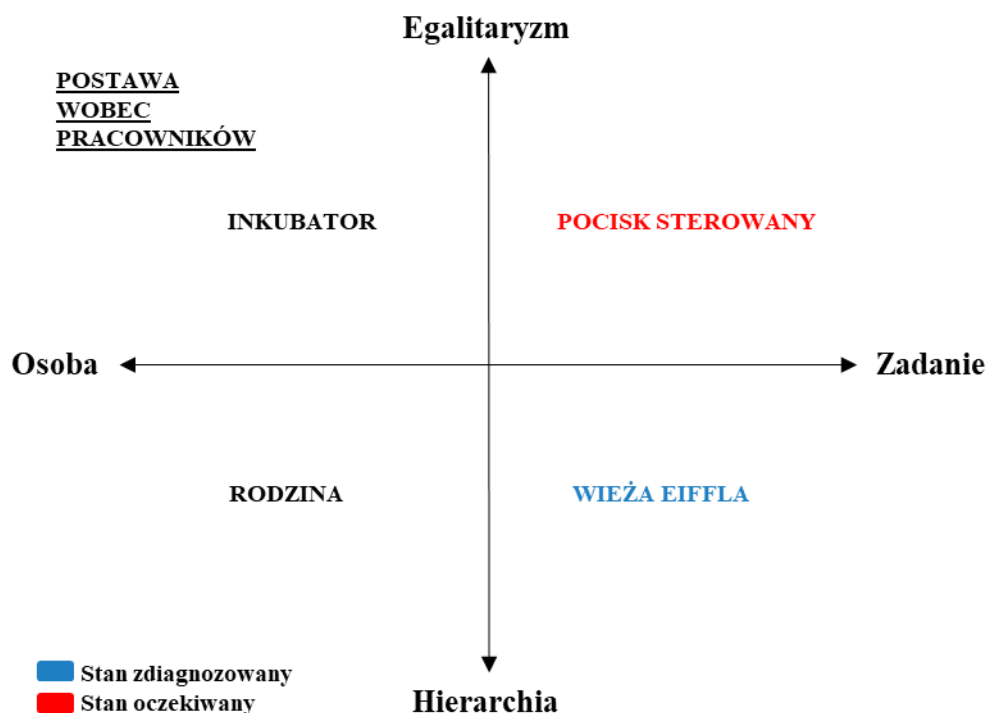
Drugim, badanym obszarem był obszar: „postawa wobec pracowników”. Otrzymane wyniki, wskazujące poszczególne wybory respondentów przedstawia Wykres 10 oraz Rysunek 39.

**Wykres 10. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: postawa wobec pracowników (w %)**



Źródło: badania własne

**Rysunek 39. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: postawa wobec pracowników (model dwuwymiarowy)**



Źródło: badania własne

Najwięcej respondentów, 78,4% wskazało jako występującą w obszarze „postawa wobec pracowników” kulturę wieży Eiffła. Tytuł badanych wskazało stwierdzenie: „W Twojej firmie pracownicy są traktowani jak zasoby ludzkie, podobnie jak pozostałe zasoby, np. kapitałowe czy gotówkowe”. Badani uważają, że w ich firmie, pracowników traktuje się jak jeden z kilku zasobów organizacji. Z drugiej strony, aż 61% respondentów wskazując stwierdzenie: „W Twojej firmie pracownicy powinni być traktowani jako fachowcy i eksperci, każdy jest wybitnym specjalistą w swojej dziedzinie” określiło, że preferuje kulturę pocisku sterowanego. Respondenci pragną, aby organizacja dostrzegła w nich coś więcej, jak tylko zasób. Można przypuszczać, iż pracownicy uważają, że są przygotowani merytorycznie, a zarządzający powinni skorzystać z tej różnorodności wiedzy swoich podwładnych. Samo delegowanie zadań i oczekiwań, bez możliwości dzielenia się wiedzą pomiędzy zarządzającymi a pracownikami, nie jest dla pracowników wystarczające. Można domniemywać, iż pracownicy badanej organizacji chcą mieć wpływ na organizację. Są gotowi dzielić się swoją wiedzą i potrzebują akceptacji dla takich rozwiązań. Ten wniosek potwierdza także wynik przeprowadzanych badań w obszarze „postawy wobec kadry zarządzającej/władzy”, gdzie pracownicy wskazują stwierdzenie, w którym jest mowa o tym, iż „(...) zdanie kadry zarządzającej liczy się w każdej sytuacji, bez względu, czy się na danym temacie zna”. Pracownicy uważają, że posiadają wiedzę, chcą się tą wiedzą dzielić i widzą w takim rozwiązaniu korzyść dla organizacji. Nie wystarcza im decyzja przełożonego, który podejmuje ją w oparciu jedynie o swoją wiedzę. Takie podejście pracowników, z punktu widzenia efektywności organizacji wydaje się uzasadnione. Ale nie tylko. Dla samych pracowników umożliwienie im partycypowania w podejmowaniu decyzji oraz dzielenia się swoją wiedzą zwiększałoby ich morale, zaangażowanie oraz motywację. W obszarze „postawa wobec pracowników” aż 74,5% menedżerów oraz aż 79,3% pracowników wybrało kulturę wieży Eiffła jako stan zdiagnozowany, z którym spotykają się na co dzień. To największe wskazanie procentowe w całym badaniu kultury organizacyjnej modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, we wszystkich obszarach. Zarówno menedżerowie jak i pracownicy zdecydowanie diagnozują kulturę wieży Eiffła jako występującą w obszarze „postawa wobec pracowników”. To, największe wskazanie zarówno w grupie menedżerów, jak i pracowników, może świadczyć o bardzo wyrazistym, w badanej instytucji finansowej, podejściu do postrzegania pracowników – pracownicy jako zasób. Tym bardziej dziwi fakt, że aż 74,5% badanych menedżerów jest takiego zdania, a to przecież oni mają wpływ na to, w jaki sposób włączać pracowników w procesy podejmowania decyzji, czy pozwalać pracownikom dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem. To menedżerowie mają wpływ na

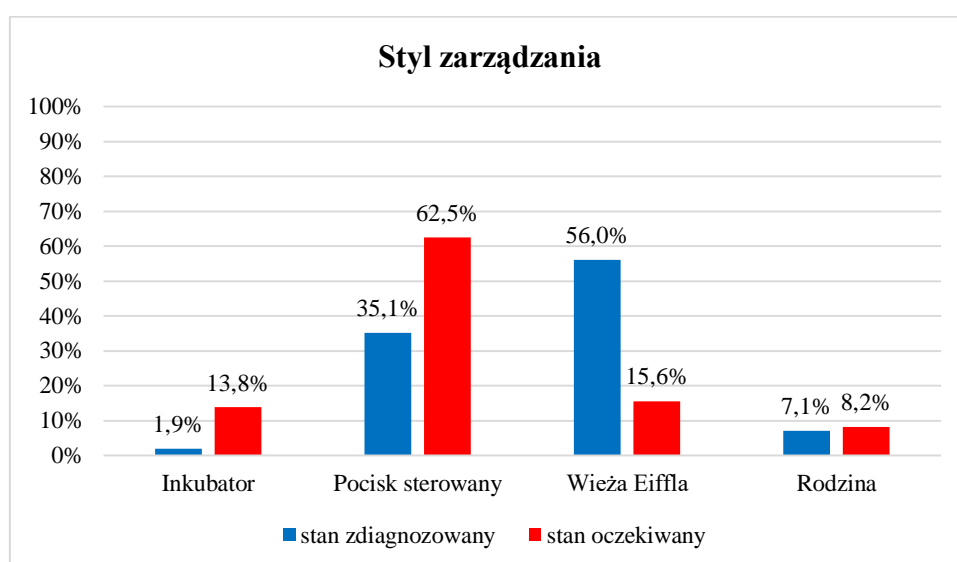
wybór podejścia do pracowników. Można zatem zastanowić się, dlaczego aż 74,5% badanych menedżerów uważa, że organizacja traktuje pracowników jako zasób, jednocześnie ograniczając ich możliwości np. dzielenia się wiedzą. Jednocześnie, aż 57,4% menedżerów wybrało jako oczekiwaną kulturę – kulturę pocisku sterowanego, gdzie pracowników traktuje się jako fachowców i ekspertów. Tego nie zbadano, więc może to być jedynie przypuszczenie, że menedżerowie odpowiadający na to pytanie potraktowali siebie jako pracowników, którzy także mają swoich przełożonych (którzy to przełożeni traktują ich podwładnych – menedżerów jako zasób). Stąd także tak liczne wskazanie. Inną rzeczą jest, że jeśli menedżerowie diagnozują taką kulturę, a mają wpływ na swoich pracowników mogą w swoich zespołach nie powielać rozwiązań nieakceptowanych przez samych siebie. Tym bardziej, że kulturą oczekiwaną w tym obszarze wśród większości badanych menedżerów (57,4%), jest kultura pocisku sterowanego (a nie ta sama, czyli wieży Eiffla). Jeśli przyjrzeć się respondentom ze względu na jednostki organizacyjne, jakie reprezentują, to aż 75% respondentów reprezentowało jednostki Front Office i aż 81,6% respondentów było zatrudnionych w Back Office. Z kolei stan oczekiwany – kulturę pocisku sterowanego w badanym obszarze wskazało 57,4% menedżerów oraz 61,8% badanych pracowników. Jednocześnie do tego wyboru przyczyniło się 58,5% pracowników z jednostek Front Office oraz 64,50% respondentów reprezentujących Back Office. Biorąc pod uwagę ogólny staż pracy, największą grupą wskazującą kulturę wieży Eiffla (stan zdiagnozowany) byli pracownicy z ogólnym stażem pracy 6-10 lat, $n=61$, co stanowiło 73,5% badanych z tej kategorii. Równie liczną grupą respondentów były osoby z ogólnym stażem pracy mieszczącym się w przedziale 1-5 lat, $n=56$, czyli 74,7% badanych w przedziale 1-5 lat stażu pracy. To, co należy w tym miejscu pokreślić, to fakt, że to najliczniejsze grupy respondentów, jeśli chodzi o kryterium stażu pracy. Grupę w przedziale 1-5 lat stażu pracy ogółem stanowi $n=77$ osób (27,5% wszystkich respondentów), natomiast grupę w przedziale 6-10 lat stażu pracy stanowi $n=85$ (30,4% wszystkich respondentów). Największą grupą ze względu na staż pracy, która oczekuje kultury pocisku sterowanego w badanym obszarze, są respondenci ze stażem pracy w przedziale 1-5 lat, tzn. liczba badanych $n=45$, czyli 60% respondentów w tym przedziale. Równie licznie kulturę tę wybrali respondenci ze stażem 6-10 lat, gdzie $n=44$, co daje 53,4% w grupie mieszczącej się w przedziale 6-10 lat stażu pracy. Biorąc pod uwagę staż pracy w instytucji finansowej, kulturę wieży Eiffla wskazało $n=112$, czyli 81,2% respondentów ze stażem w przedziale 1-5 lat, a kulturę oczekiwaną, czyli kulturę pocisku sterowanego, wskazało $n=74$, 54% respondentów z przedziału 1-5 lat stażu pracy w badanej instytucji. To, co wymaga podkreślenia to fakt, iż kulturę zdiagnozowaną w

badanym obszarze jako kulturę wieży Eiffla wskazało 79% kobiet oraz 77% mężczyzn ogółu respondentów. Wskazania do jako oczekiwanej kultury – kultury pocisku sterowanego są już nieco niższe i stanowią 62,7% głosu kobiet oraz 56,8% wskazań udzielonych przez mężczyzn. Dane w formie porównawczej przedstawiają tabele 43 do 46 zawarte w aneksach do dysertacji.

5.2.3. Styl zarządzania

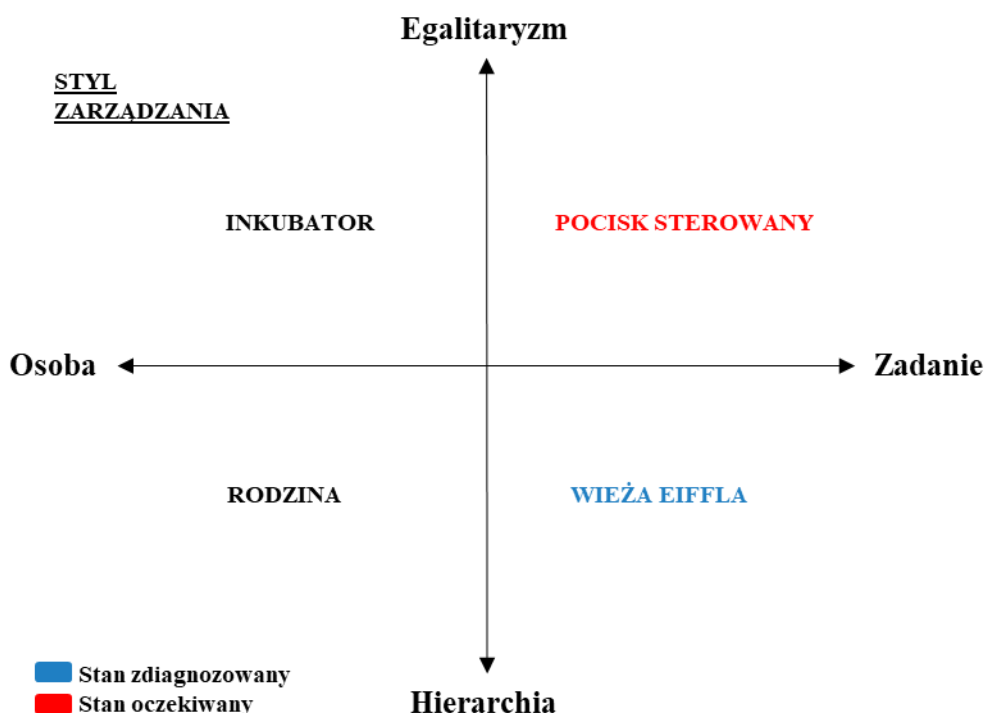
Kolejnym badanym obszarem, był obszar „styl zarządzania”, do którego odpowiedzi przedstawia Wykres 11 oraz Rysunek 40.

Wykres 11. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: styl zarządzania (w %)



Źródło: badania własne

Rysunek 40. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: styl zarządzania (model dwuwymiarowy)



Źródło: badania własne

Grupa 56% badanych wybierając stwierdzenie: „W Twojej firmie styl zarządzania polega na wypełnianiu z góry określonych i opisanych w dokumentach obowiązków – zarządzanie poprzez określenie obowiązków”, zdiagnozowało kulturę wieży Eiffla. Pracownicy badanej instytucji są zdania, że ich zadania są opisane w dokumentach, jako z góry określone obowiązki. Z kolei 62,5% respondentów na stwierdzenie, jak powinno ich zdaniem być, zaznaczyło zdanie: „W Twojej firmie styl zarządzania powinien polegać na osiąganiu celów w pracy zespołowej- zarządzanie przez realizację celów”. To, co dla pracowników wydaje się ważne, to fakt, że istotna jest elastyczność w realizowanych zadaniach. Pracownicy stawiają na realizację określonych celów, ale to tego potrzebują swobody w wyborze zadań, dzięki którym te cele osiągną. Tym samym badani opowiedzieli się w obszarze „styl zarządzania” za preferowaną kulturą pocisku sterowanego. Może to oznaczać, iż w badanej instytucji, preferuje się luźniejszą, bardziej elastyczną formę realizacji celów np. poprzez zalety pracy zespołowej. Rezygnacja ze sformalizowanych zakresów obowiązków nie musi oznaczać chęci unikania odpowiedzialności za realizowane cele organizacji. Potwierdza to wybór kultury pocisku sterowanego jako preferowanej w pytaniu o styl zarządzania. Badana organizacja jest instytucją finansową, w której zarówno dla ochrony klientów, jak i kondycji finansowej samej

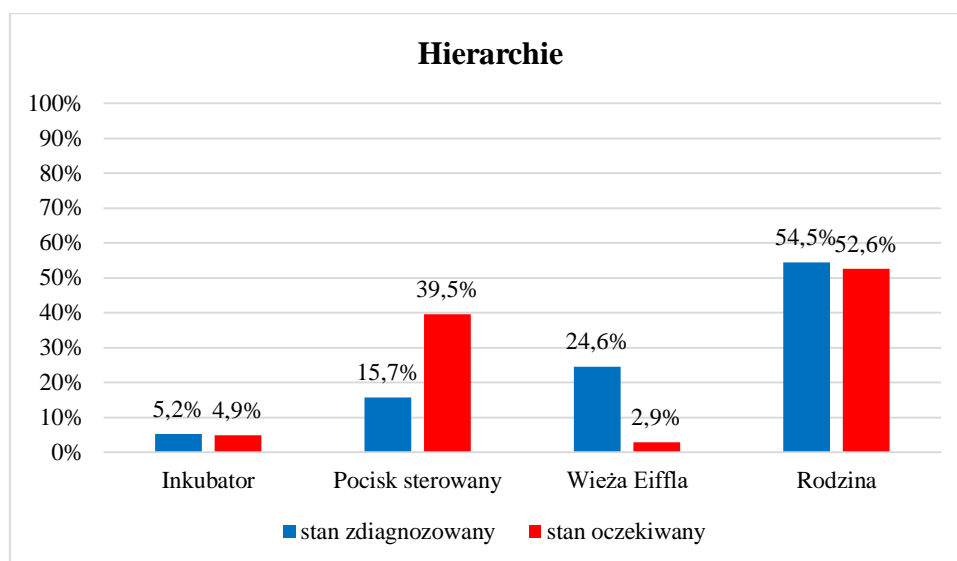
organizacji istnieją sztywno określone procedury, a obowiązki pracowników znajdują się w kartach opisu stanowisk pracy. Wyniki badania pokazują jednak, że być może warto przededefiniować karty opisów stanowisk pracy i wprowadzić w zadania więcej elastyczności, przy zachowaniu procedur i obowiązujących aspektów prawnych. Pracownicy badanej organizacji mają świadomość konieczności realizowania jej celów (potwierdzą to wyniki motto lub hasło opisane w dalszej części pracy). Potrzebują jednak większej współpracy. Wskazane w badanym obszarze, tzn. „styl zarządzania”, stwierdzenie, potwierdza wybory preferowanych kultur zarówno w obszarze „postawa wobec kadry zarządzającej/władzy”, gdzie badani kwestionują niejako nadawanie obowiązków „z góry”, czy w obszarze „postawa wobec pracowników”, gdzie pracowników, zdaniem respondentów, powinno postrzegać się między innymi jako fachowców w swojej dziedzinie. Można przypuszczać, iż praca zespołowa, jakiej oczekują pracownicy do realizacji celów, daje przestrzeń na podzielenie się swoją fachową wiedzą, tym samym zwiększając szansę na realizację ich indywidualnych celów. Biorąc pod uwagę sprzedażowy charakter badanej instytucji można także przypuszczać, iż deklarując wybór pracy zespołowej ponad realizację zadań i ich rozliczanie w sposób indywidualny, prowadzi do nieakceptowanej przez pracowników rywalizacji. Rywalizacja może zaburzać przyjazną i bezpieczną atmosferę pracy. Ponadto sztywne określenie obowiązków może być przez pracowników postrzegane jako ograniczenie niepozwalające im na większą dowolność w wybieraniu środków do realizacji celów. To, co ważne, to fakt, że badana instytucja zajmuje się sprzedażą produktów finansowych. Nakłada to na nią konieczność działania zgodnie z prawem, procedurami, a także etyką pozwalającą zadbać o bezpieczeństwo finansowe klientów, a tym samym o komfort i poziom ich życia. Dlatego też środki do realizacji przez pracowników celów nie powinny zagrażać bezpieczeństwu klientów. W odniesieniu do danych statystycznych. Kulturę wieży Eiffla jako stan zdiagnozowany wskazało 44,7% menedżerów oraz 58,4% badanych pracowników. Z jednostek Front Office była to grupa 54,9% osób, natomiast 56,9% respondentów reprezentowało Back Office. Kulturę pocisku sterowanego jako kulturę oczekiwaną wskazało z kolei 76,6% menedżerów oraz 59,5% badanych pracowników, gdzie 56,9% badanych respondentów pracowało w jednostkach Front Office, a 69,4% w jednostkach Back Office. Biorąc pod uwagę kryterium stażu pracy sytuacja przedstawia się następująco. Kulturę wieży Eiffla jako kulturę zdiagnozowaną wybrało n=50, czyli 61,7% osób z ogólnym stażem pracy 6-10 lat. Jeśli chodzi o kryterium stażu pracy w instytucji finansowej, to kulturę wieży Eiffla wybrało aż n=80, czyli 57,6% ze stażem w instytucji finansowej mieszczącym się w przedziale 1-5 lat. Kulturę oczekiwaną z kolei wskazała grupa n=50, 64,9% respondentów z

ogólnym stażem pracy 1-5 lat oraz w tym samym przedziale (1-5 lat) ze stażem pracy w instytucji finansowej: n=86, czyli 61,9% respondentów tego przedziału. Ze względu na kryterium płci, 58,8% kobiet i 48,6% mężczyzn wskazało w obszarze „styl zarządzania” aktualną kulturę wieży Eiffla. Oczekiwaną kulturę pocisku sterowanego zaznaczyło 61,9% kobiet oraz 66,2% mężczyzn. Tabele 47 do 50 przedstawiają dane w sposób porównawczy i umiejscowione są w aneksach do dysertacji.

5.2.4. Hierarchie

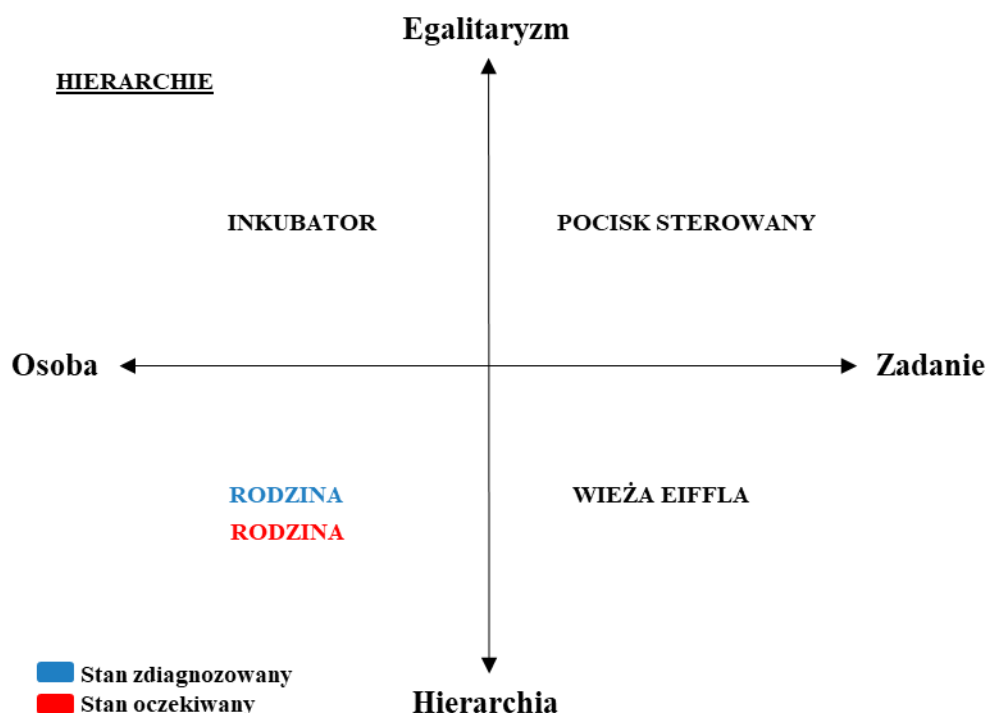
Następnym obszarem, jaki badano był obszar „hierarchie”. Wybór przez respondentów odpowiedzi, określających poszczególne typy kultury organizacyjnej odzwierciedla Wykres 12 oraz Rysunek 41.

Wykres 12. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: hierarchie (w %)



Źródło: badania własne

Rysunek 41. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: hierarchie (model dwuwymiarowy)



Źródło: badania własne

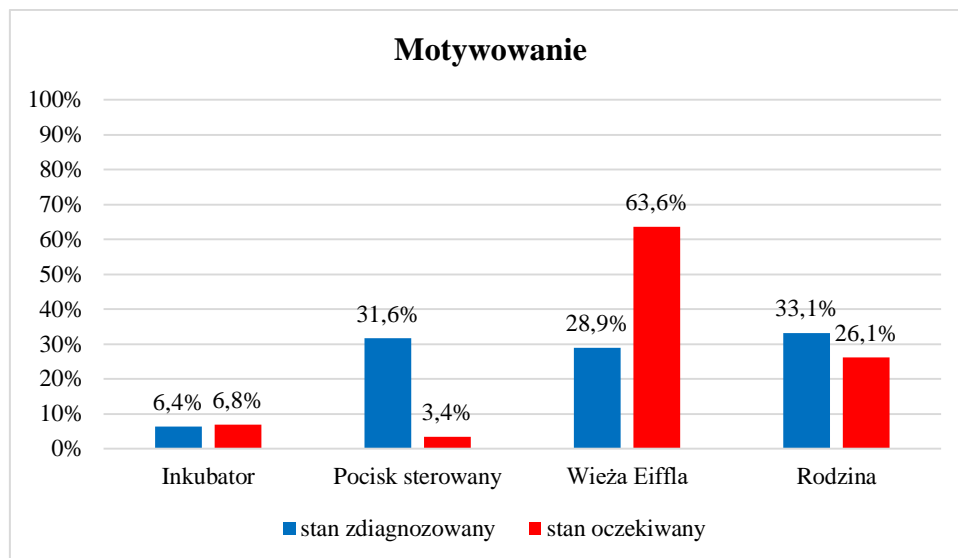
Grupa 54,5% badanych zapytanych o hierarchie jako stan obecny wskazało kulturę rodziny, a 52,6% uważa tę kulturę (kulturę rodziny) za oczekiwaną. Z dostępnej kafeterii stwierdzeń respondentów wybrali stwierdzenie: „W Twojej firmie hierarchie są konieczne, ponieważ ludzie muszą wiedzieć, kto jest czyim przełożonym”. Zatem w stwierdzeniu dotyczącym obszaru hierarchii badani pracownicy uważają, że występujące zasady w zakresie podległości są w ich firmie właściwe i powinny takie pozostać. Można przypuszczać, że pracownicy nie negują, a wręcz oczekują przejrzystej struktury organizacyjnej i jasno określonych podległości. Jednak jak wynika z udzielonych odpowiedzi w obszarze „postawa wobec kadry zarządzającej/władzy”, czy „styl zarządzania”, pracownicy nie wiążą tego ze sposobem i zasadami delegowania zadań. Jak wynika ze wskazań dla wymienionych dwóch obszarów, zdaniem pracowników ich obowiązki nie powinny być ustalane z góry i nie ma konieczności ich opisywania w oficjalnych dokumentach. Z drugiej strony, zdaniem respondentów istnieje potrzeba dokładnego określenia, kto jest czyim przełożonym. Być może taka formalność wprowadza uporządkowanie odpowiedzialności za funkcjonowanie poszczególnych komórek, ale także jest pomocna w innych procesach. Na przykład komunikacji. Zarządzanie zespołem przez jednego (znanego i umocowanego do takich działań) przełożonego z pewnością

porządkuje wszelkie procesy zachodzące zarówno wewnątrz jednostek organizacyjnych, głównie te związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak i w samej organizacji, pomiędzy pozostałymi jednostkami. Można przypuszczać, iż podległość pod konkretnego przełożonego buduje wśród pracowników poczucie bezpieczeństwa. Ma to miejsce przede wszystkim, jeśli chodzi o odpowiedzialność za realizowane zadania, ale także pod względem oczekiwań pracowników w zakresie wspierania ich przez przełożonych w codziennej pracy. Kulturę rodziny wybrało 51,1% menedżerów oraz 55,2% pracowników. Jak wykazała przeprowadzona analiza empiryczna, kultura rodziny została wskazana przez 47,2% respondentów z jednostek Front Office oraz 63,2% z obszaru Back Office. W obszarze „hierarchie” o wyborze kultury rodziny jako stanu oczekiwanego zdecydowało 48,9% menedżerów oraz 53,4% pracowników. Respondenci z jednostek Front Office stanowili 45,1%, a z Back Office 61,8%. To ta grupa pracowników wskazała kulturę rodziny jako tę oczekiwaną. Analizując ogólny staż pracy respondentów, to wybór wskazań stanu zdiagnozowanego rozkłada się równomiernie pomiędzy przedziałami 1-5 lat oraz 6-10 lat ogólnego stażu pracy i wynosi w obu przypadkach $n=41$, co dalej kolejno 53,9% oraz 51,2% respondentów o takich stażach pracy. Największa grupa wskazująca kulturę rodziny jako oczekiwaną w obszarze „hierarchie” to osoby ze stażem ogólnym w przedziale 6-10 lat, $n=42$, czyli 51,9% respondentów w tym przedziale. Przyglądając się kryterium stażu pracy w badanej instytucji można zauważyć, że największą grupą wskazującą kulturę obecnie występującą, jak i oczekiwaną (kultura rodziny), stanowią w większości osoby ze stażem pracy w badanej instytucji mieszczącym się w przedziale 1-5 lat i stanowią odpowiednio $n=67$, 48,6% w badanym przedziale, oraz $n=60$, czyli 43,5% osób z badanego przedziału 1-5 lat stażu pracy w instytucji finansowej. Jeśli chodzi o płeć, to wskazania kultury zdiagnozowanej oraz oczekiwanej są zbliżone do siebie. Grupa 53,1% kobiet oraz 58,1% mężczyzn zdiagnozowało jako występującą, kulturę rodziny. 53,9% kobiet i 49,3% mężczyzn dokonało wskazania kultury rodziny w obszarze „hierarchie” jako oczekiwaną. Dane zebrane w sposób usystematyzowany przedstawiają Tabele 51 do 54 zawarte w aneksach do dysertacji.

5.2.5. Motywowanie

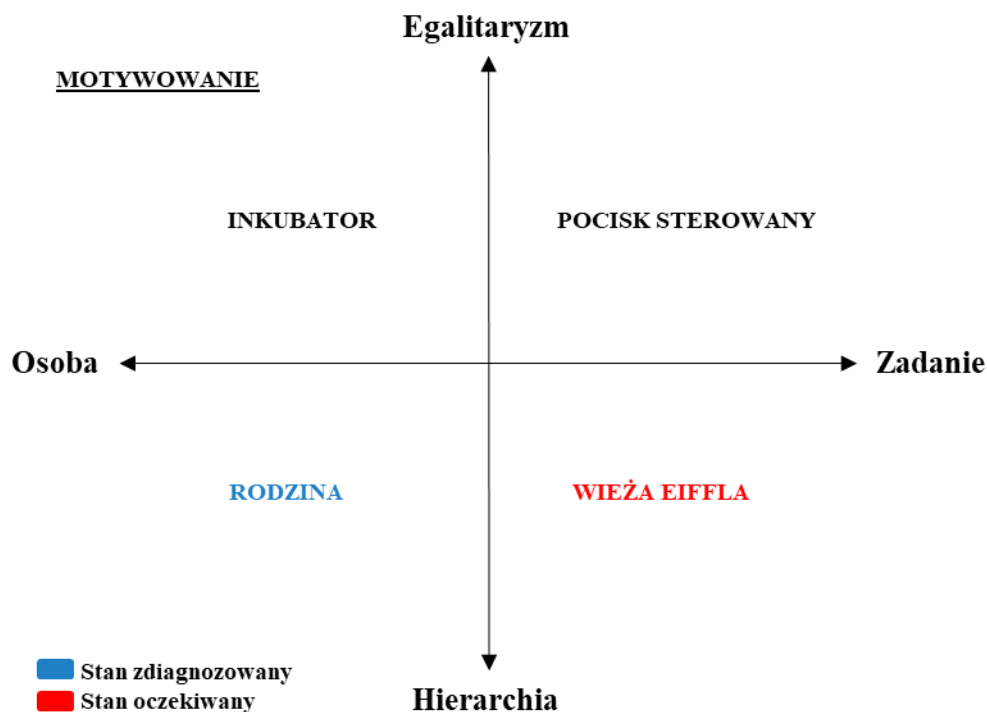
Jednym z badanych obszarów był także obszar „motywowanie”, którego rezultaty obrazuje Wykres 13 oraz Rysunek 42.

**Wykres 13. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: motywowanie (w %)**



Źródło: badania własne

**Rysunek 42. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: motywowanie (model dwuwymiarowy)**



Źródło: badania własne

Wyniki badań empirycznych dowodzą, iż 33,1% badanych jest zdania, że motywowanie, jakie występuje w badanej organizacji polega przede wszystkim na dbaniu o dobrą, przyjazną atmosferę w relacjach z przełożonym oraz na otrzymywaniu od niego pochwał. Respondenci wybrali stwierdzenie: „W Twojej firmie motywowanie polega na udzieleniu pochwały od przełożonego oraz utrzymaniu wzajemnych ciepłych relacji z przełożonym”. To stwierdzenie obrazuje kulturę rodziny. Z kolei 31,6% badanych (drugi co do wielkości wynik stanu oczekiwanego) wskazując kulturę pocisku sterowanego w badanym obszarze stwierdziło, iż w organizacji motywowanie polega na „udzielaniu pochwał od współpracowników, rzadziej od osób stojących wyżej”. W obu odpowiedziach dostrzega się występowanie bardziej motywacji pozafinansowej. Tymczasem aż 63,6% badanych oczekuje motywowania finansowego. Wybrane przez respondentów stwierdzenie brzmi: „W Twojej firmie motywowanie powinno polegać na otrzymywaniu gratyfikacji finansowej”. Jak wskazują wyniki badania, zdecydowanie większa część badanych oczekuje stosowania w procesach motywowania gratyfikacji finansowej. Konstrukcja pytań nie pozwala na ocenę ważności obowiązujących sposobów motywowania. Pozwala jedynie na stwierdzenie jak jest, a czego oczekiwaliby pracownicy. Czyli pozwala jedynie na dokonanie wyboru. W związku z tym, fakt, iż pracownicy preferują bardziej motywowanie finansowe nie musi oznaczać, że eliminują oni pozostałe, stosowane w organizacji metody. Potwierdza to pogląd, jaki przedstawiają A. Knap-Stefaniuk W.J. Karna oraz E. Ambrozová. Uważają one, że pracownicy do realizacji zadań z sukcesem, potrzebują odczuwać satysfakcję z pracy. Wymieniają jednocześnie wysokość wynagrodzenia, systemy wynagradzania, motywatory materialne i niematerialne jako te składniki, które satysfakcję pracowników kształtują. Autorki dodają również, że rozwiązania z zakresu motywowania, zanim zostaną w organizacji wdrożone, powinny być wcześniej dokładnie zdiagnozowane oraz powinny uwzględniać potrzeby i oczekiwania pracowników³⁴⁰. Otrzymane wyniki badania kultury organizacyjnej w obszarze „motywowanie” stanowią przydatną wiedzę, jaką powinni wykorzystać menedżerowie badanej instytucji finansowej, aby zwiększyć zaangażowanie w pracę podległym im zespołom. Kulturę rodziny jako występującą obecnie w obszarze „motywowanie”, wskazało 42,6% menedżerów oraz 31,1% pracowników. Z jednostek Front Office pochodziło 28,9% respondentów, a 38,2% osób z Back Office. Z kolei jako oczekiwaną – kulturę wieży Eiffla wybrało 58,7% menedżerów oraz 64,7% pracowników.

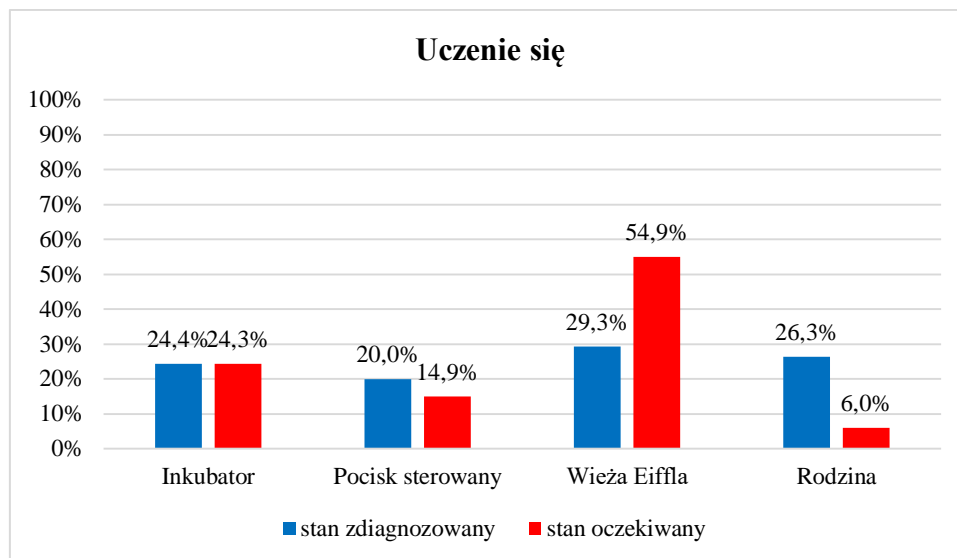
³⁴⁰ A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozová, *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2(56), Warszawa 2018, s. 189, 192.

Grupę 62,4% w tym wskazaniu reprezentują osoby zatrudnione w jednostkach Front Office, a 64,8% pracownicy Back Office. Biorąc pod uwagę kryterium ogólnego stażu pracy, kulturę rodziny wskazało najwięcej respondentów ze stażem 1-5 lat, $n=30$, co oznacza 40% respondentów w tym przedziale. Oczekiwaną kulturę wieży Eiffla wskazały osoby z ogólnym stażem pracy w przedziale 6-10 lat, tj. $n=57$, co daje 70,4% respondentów z tego przedziału. Wskazania respondentów ze względu na staż pracy w badanej instytucji przedstawiają się następująco: największe liczebnie wskazanie kultury rodziny pochodzi od respondentów ze stażem pracy w instytucji finansowej w przedziale 1-5 lat, gdzie $n=40$, co daje 29% w tym przedziale. Kulturę wieży Eiffla jako oczekiwaną w obszarze „motywowanie” wskazała ta sama grupa respondentów, to znaczy ze stażem pracy w instytucji finansowej w przedziale 1-5 lat. Jednak liczebność próby jest blisko dwukrotnie wyższa i stanowi $n=78$, czyli 57% badanych w tym przedziale stażu pracy. Biorąc pod uwagę płeć, to 33,3% kobiet oraz 32,4% badanych mężczyzn wskazało kulturę rodziny, ze wszystkich możliwych czterech badanych kultur, i był to najwyższy procent wskazań. Choć, jak wynika z danych, procent ten nie jest wysoki. Inaczej już przedstawiają się dane dotyczące płci, jeśli chodzi o określenie oczekiwanej kultury – kultury wieży Eiffla. Tutaj grupa respondentów jest już zdecydowanie większa i stanowi 62,1% kobiet oraz 67,6% mężczyzn. Dane te, zostały przedstawione również w postaci Tabel od nr 55 do nr 58 i zawarte są w aneksach do dysertacji.

5.2.6. Uczenie się

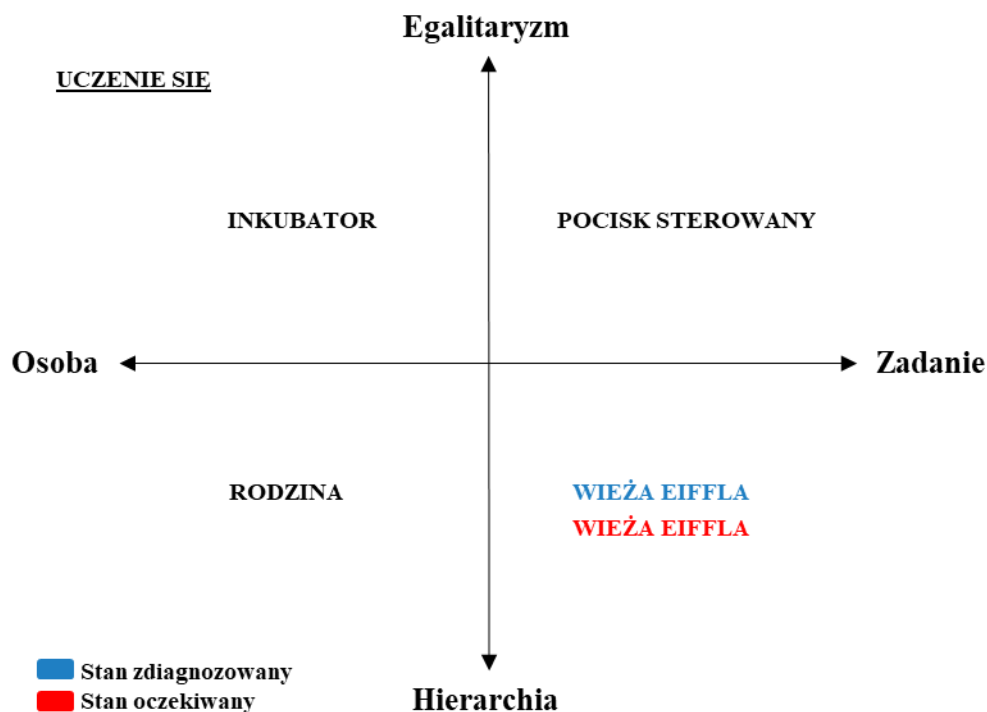
Kolejnym, badanym obszarem był obszar „uczenie się”. Wyniki przedstawiono na Wykresie 14 oraz Rysunku 43.

**Wykres 14. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: uczenie się (w %)**



Źródło: badania własne

**Rysunek 43. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: uczenie się (model dwuwymiarowy)**



Źródło: badania własne

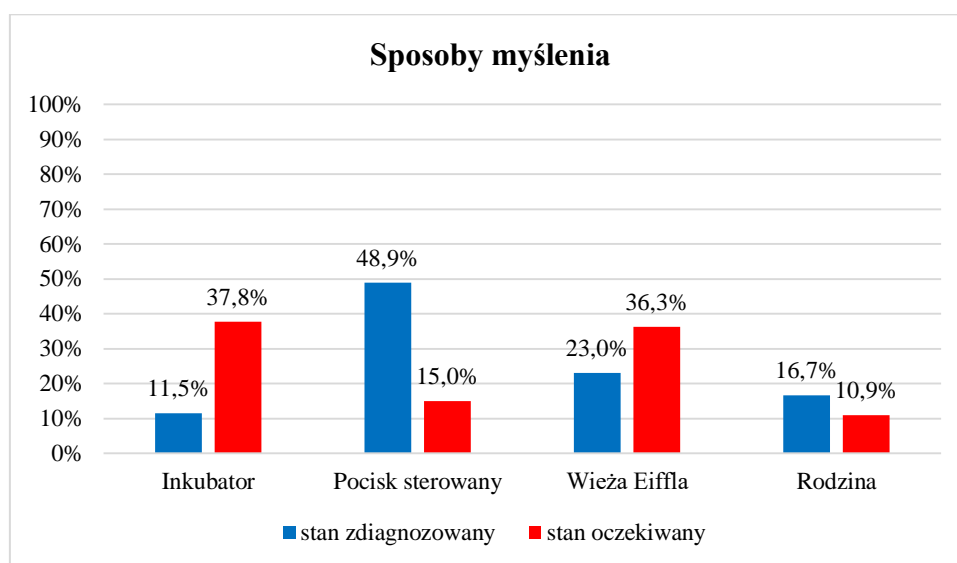
Procentowy udział osób odpowiadających na pytanie „jak jest” w obszarze „uczenie się” rozkłada się w zbliżony sposób. Otóż 24,4% badanych wskazało kulturę inkubatora, a 26,3% kulturę rodziny. Sposoby uczenia się w kulturze inkubatora, to w głównej mierze uczenie się poprzez wspólne, zespołowe konsultacje. Z kolei w kulturze rodziny w procesie uczenia się, większą wagę przypisuje się intuicji niż wiedzy książkowej. Jednak najwyższy odsetek badanych, tj. 29,3% opowiedziało się za występującą kulturą wieży Eiffla i wskazało stwierdzenie: „W Twojej firmie uczenie się to gromadzenie wiedzy i umiejętności, aby móc realizować powierzona rolę w organizacji oraz służy podnoszeniu kwalifikacji, aby móc awansować na wyższe stanowisko”. W badanej instytucji zdobywanie wiedzy służy wsparciu w realizacji zadań określonych na danym stanowisku. Stanowi także zdaniem respondentów „przepustkę” do awansu. Co ważne, aż 54,9% badanych uważa kulturę wieży Eiffla w tym obszarze za oczekiwaną. Oznacza to, że grupa respondentów (54,9%) zapytana o to, jak w ich organizacji powinien wyglądać rozwój pracowników, wybrało stwierdzenie: „W Twojej firmie uczenie się powinno polegać na gromadzeniu wiedzy i umiejętności, aby móc realizować powierzona rolę w organizacji, oraz powinno służyć podnoszeniu kwalifikacji, aby móc awansować na wyższe stanowisko”. Ze względu na specyfikę działalności badanej organizacji (instytucja finansowa), aby minimalizować ryzyko podczas sprzedaży produktów finansowych oraz obsługi posprzedażowej, powinny obowiązywać ściśle określone procedury oraz jasny podział odpowiedzialności. Dodatkowo pracownicy powinni otrzymywać w sposób usystematyzowany wiedzę produktową oraz posiadać określone zakresy zadań i odpowiedzialności. Udzielone odpowiedzi wydają się potwierdzać taką organizację pracy. Biorąc pod uwagę kryterium stanowiska, kulturę wieży Eiffla jako stan zdiagnozowany, w obszarze „uczenie się” wskazało 38% menedżerów oraz 27,1% pracowników. Zarówno w jednostkach Front Office, jak i w jednostkach Back Office grupa ta stanowiła po 29% populacji w każdej jednostce. Grupa 63,8% menedżerów oraz 52,9% pracowników zdecydowało, że ten sam rodzaj kultury jest w badanym obszarze „uczenie się” oczekiwany. Jeśli chodzi o udział procentowy wskazań w kryterium „jednostka organizacyjna”, to 52,1% wskazań pochodziło z jednostek Front Office oraz 57,6% wskazań z Back Office. Ze względu na ogólny staż pracy, to stan zdiagnozowany wybrały osoby z przedziału 1-5 lat tj. n=28, czyli 37,3% badanych z tego przedziału. W przypadku kultury oczekiwanej, najliczniejszą grupą wskazującą kulturę wieży Eiffla stanowiła grupa osób mieszcząca się również w przedziale 1-5 lat ogólnego stażu pracy: n=45, 59,2%. Jeśli chodzi o kryterium stażu pracy w badanej instytucji zarówno kulturę zdiagnozowaną, jak i oczekiwaną, największy odsetek respondentów pochodził także z przedziału 1-5 lat stażu

pracy w instytucji finansowej. Było to odpowiednio $n=42$, 30,2% (stan zdiagnozowany) oraz $n=72$, 52,2%. Występującą kulturę wieży Eiffla w obszarze „uczenie się” wskazało 27,6% badanych kobiet, ale już 53,6% kobiet uznało, że taka kultura jest kulturą oczekiwaną. Odsetek badanych mężczyzn w kryterium płci stanowi odpowiednio 33,8% kultury zdiagnozowanej (wieża Eiffla). Jednocześnie aż 58,1% respondentów tej grupy jest zdania, że kultura wieży Eiffla jest tą oczekiwaną w obszarze „uczenie się”. Informacje te zostały również przedstawione w formie tabelarycznej od 59 do 62 i zawarte w aneksach do dysertacji.

5.2.7. Sposoby myślenia

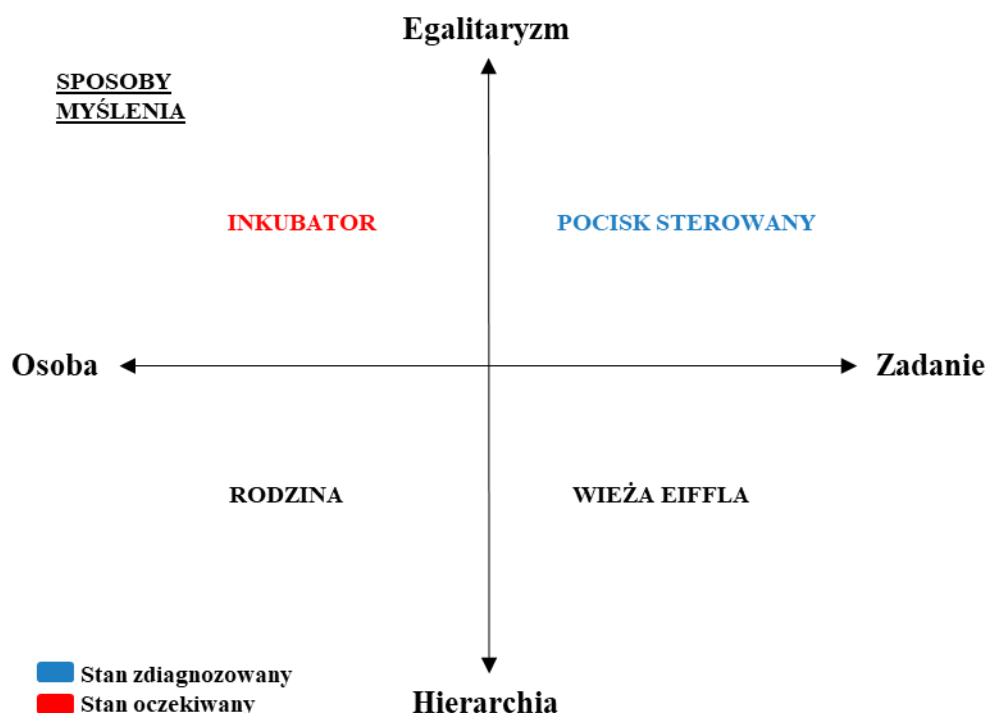
Jednym z badanych jedenastu obszarów był obszar określający „sposoby myślenia”. Wyniki zobrazowano na Wykresie 15 oraz rysunku 44.

Wykres 15. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: sposoby myślenia (w %)



Źródło: badania własne

**Rysunek 44. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: sposoby myślenia (model dwuwymiarowy)**



Źródło: badania własne

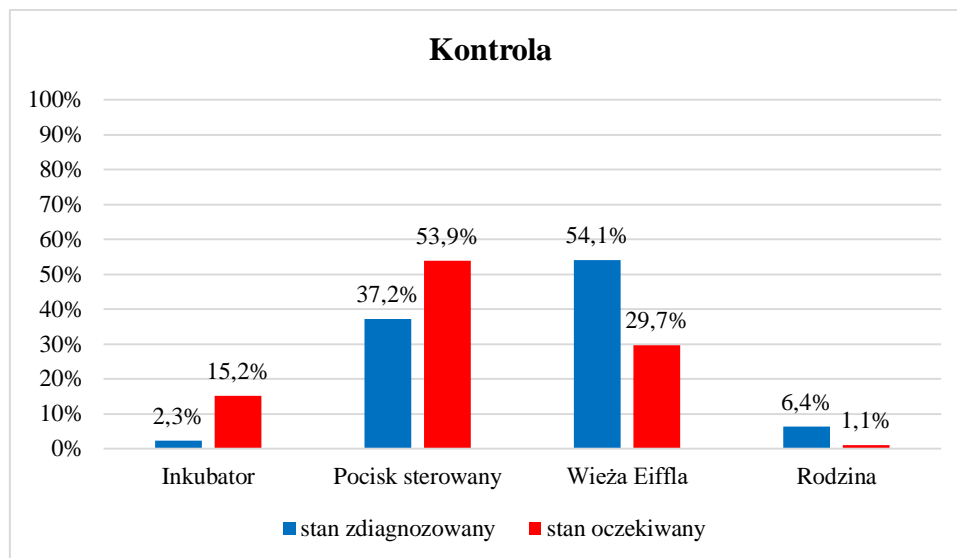
Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że 48,9% badanych uważa, iż organizację charakteryzuje koncentracja na realizacji czy rozwiązywaniu konkretnych problemów. Dlatego też wskazali oni stwierdzenie obrazujące kulturę pocisku sterowanego: „W Twojej firmie do realizacji zadań stosuje się podejście w myśleniu bardziej skupione na konkretnym problemie”. Tym samym badani wskazują, iż takie sposoby myślenia mogą być dość mocno zawężone, a zarazem niekorzystne. Potwierdza to wynik stanu oczekiwanego, gdzie najwyższy procent respondentów tj. 37,8% preferuje kulturę inkubatora, gdzie występuje myślenie w szerszym kontekście, wręcz myślenie kreatywne. A wybrane przez tę grupę respondentów stwierdzenie obrazujące sposoby myślenia w badanej instytucji to: „W Twojej firmie do realizacji zadań powinno stosować podejście w myśleniu w sposób zorientowany na proces, kreatywnie”. Wydaje się, że badani dostrzegli, iż podczas realizacji zadań i związanym z tym rozwiązywaniem problemów, w organizacji patrzy się punktowo. Jeśli pojawia się problem pracownicy koncentrują się na rozwiązaniu konkretnego problemu nie starając się myśleć bardziej procesowo. Myślenie procesowe podczas rozwiązywania konkretnego problemu pozwoliłoby uwzględnić interesy pozostałych jednostek, których dany proces dotyczy. Tym samym prowadziłoby to do usprawnienia całego procesu, a nie jedynie

jego wybranego elementu. Kulturę pocisku sterowanego wskazało 42,6% menedżerów oraz 50,2% pracowników. Z jednostek Front Office było to 50,3% osób, a z Back Office 47,6% respondentów. Jako oczekiwaną, kulturę inkubatora obszarze „podejście w myśleniu” wskazało 57,4% menedżerów oraz 33,6% pracowników. Z jednostek Front Office była to grupa 36,6% osób, a z Back Office 39,5% respondentów. Biorąc pod uwagę ogólny staż pracy, to najliczniejszą grupą, która wskazała kulturę pocisku sterowanego (stan zdiagnozowany) była grupa respondentów z ogólnym stażem pracy w przedziale 6-10 lat, to znaczy $n=39$, czyli 47,6% respondentów z tego przedziału. Analizując wskazania kultury zdiagnozowanej ze względu na staż pracy w badanej instytucji finansowej, respondentami były osoby o stażu pracy w instytucji finansowej w przedziale 1-5 lat, gdzie $n=69$, czyli 49,3% badanych tego przedziału. Oczekiwaną kulturę inkubatora zaznaczyli respondenci z ogólnym stażem pracy mieszczącym się zarówno w przedziale 1-5 lat, $n=26$, 34,7% tego przedziału, jak i z przedziału 6-10 lat ogólnego stażu pracy, to jest również $n=26$ i odpowiednio 32,5% dla tego przedziału. Ze względu na staż pracy w badanej organizacji, kulturę oczekiwaną wskazały osoby z przedziału 1-5 lat stażu pracy w badanej organizacji, $n=54$, co daje 39,1% respondentów tego przedziału. 49% kobiet i 48,6% mężczyzn opowiedziało się, że aktualną kulturą w obszarze „podejście w myśleniu” jest kultura pocisku sterowanego, a 39,9% kobiet i 32,4% mężczyzn jest zdania, że w badanym obszarze „uczenie się” powinna występować kultura inkubatora. Dane zbiorczo ujęte zostały w Tabelach 63 do 66 i umieszczono je w aneksach do dysertacji.

5.2.8. Kontrola

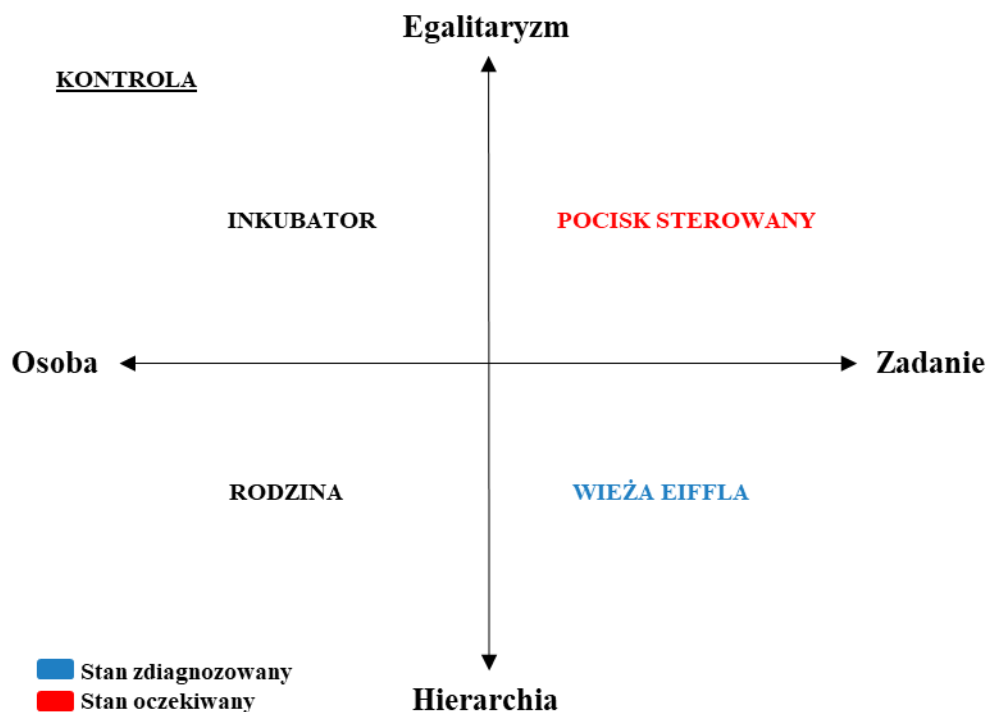
Następnym badanym obszarem był obszar „kontrola”. To, w jaki sposób rozłożyły się wyniki w tym obszarze pokazuje Wykres 16 oraz Rysunek 45.

**Wykres 16. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: kontrola (w %)**



Źródło: badania własne

**Rysunek 45. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: kontrola (model dwuwymiarowy)**



Źródło: badania własne

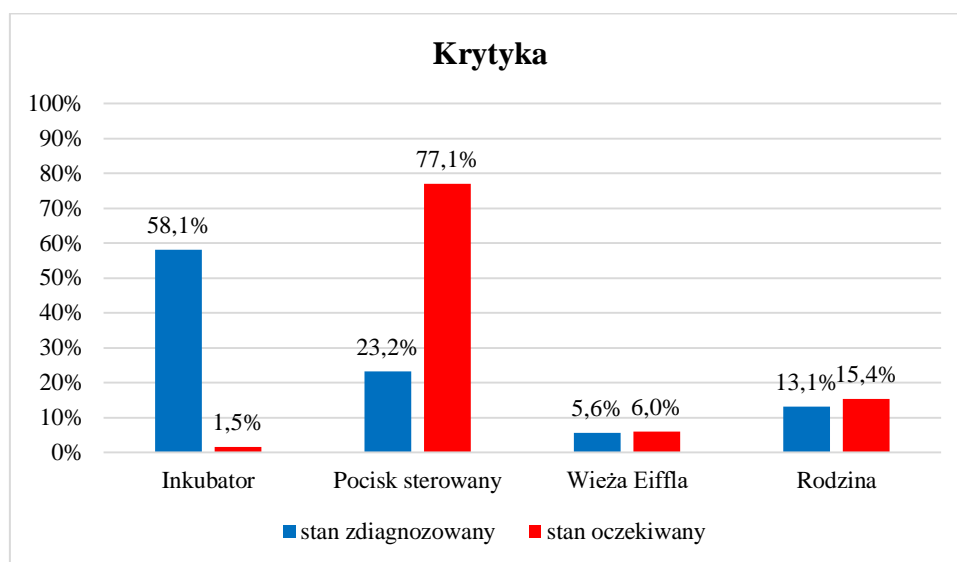
W obszarze kontroli w organizacji funkcjonuje kultura wieży Eiffla, w której główne narzędzie kontroli stanowią formalne reguły i procedury. Grupa 54,1% respondentów zaznaczyło stwierdzenie: „W Twojej firmie podstawą kontroli są formalne reguły i procedury”. Jednocześnie 53,9% badanych wybrało jako oczekiwaną, kulturę pocisku sterowanego uznając, iż wystarczającą kontrolą poprawnie wykonanego zadania jest jego efekt – wynik końcowy. Świadczy o tym wybór przez respondentów stwierdzenia: „W Twojej firmie podstawą kontroli powinien być efekt zrealizowanego zadania, wynik końcowy”. Specyfika badanej organizacji to sprzedaż produktów finansowych. Organizacja posiada wymierny wpływ na budżet każdego jej klienta. Jednocześnie istnieje zagrożenie dla samej organizacji, na przykład poprzez sprzedaż produktów finansowych klientom wysokiego ryzyka (np. bez potencjału do spłaty zobowiązań). Badana instytucja finansowa powinna zatem być poddawana kontroli w sposób szczególny. Kontrola oparta na formalnych procedurach i regułach wydaje się tą najbardziej odpowiednią. Zdaniem badanych taki rodzaj kontroli występuje. Niebezpiecznym wydaje się natomiast stanowisko badanych, którzy oczekują, aby podstawą kontroli stał się dopiero wynik końcowy wykonanych zadań. W przypadku sprzedaży produktów finansowych, czy dbałości, o jakość obsługi klienta np. w procesie obsługi posprzedażowej, wynik końcowy jest niezwykle istotny. Dlatego też nie powinno się w zakresie kontroli eksperymentować czekając do efektu zrealizowanego zadania. Taki sposób kontroli mógłby zarówno klientów, jak i badaną organizację narazić na wymierne straty. Zdiagnozowana kontrola oparta o formalne reguły i procedury wydaje się właściwą. 55,3% menedżerów i 53,9% pracowników jako aktualnie występującą kulturę wskazało kulturę wieży Eiffla. Jednostki Front Office reprezentowało 54,9% osób tam zatrudnionych, a z jednostek Back Office pochodziło 53,7% tam zatrudnionych. Oczekiwaną kulturę w obszarze „kontrola” wybrało 46,8% menedżerów oraz 55,4% pracowników. Grupa 53,5% respondentów reprezentowała jednostki Front Office, grupa 54,8% respondentów pochodziła z Back Office. Biorąc po uwagę kryterium stażu pracy, to wśród respondentów diagnozujących jako obecną kulturę – kulturę wieży Eiffla, największą grupę stanowiły osoby z ogólnym stażem pracy 1-5 lat, tj. n=41, czyli 54,7% z tego przedziału. Biorąc pod uwagę kryterium stażu pracy w badanej instytucji, kulturę wieży Eiffla zdiagnozowały osoby ze stażem mieszczącym się w przedziale 1-5 lat, n=73 tj. 53,3% całego przedziału 1-5 lat. Kulturę oczekiwaną (pocisk sterowany) wybrało najwięcej osób reprezentujących przedział 6-10 lat ogólnego stażu pracy, gdzie n=48, czyli 58,5%. Ze względu na staż pracy w instytucji finansowej, kulturę pocisku sterowanego jako kulturę oczekiwaną zdiagnozowała grupa osób n=73 ze stażem mieszczącym się w przedziale 1-5 lat stażu pracy w badanej instytucji, czyli

52,9% tego przedziału. Kulturę wieży Eiffla jako aktualnie występującą w obszarze „kontrola” wskazało 55,7% kobiet i 50% mężczyzn. Za oczekiwaną, kulturę pocisku sterowanego opowiedziało się z kolei 52,8% kobiet oraz 56,8% mężczyzn. Tabele 67 do 70 pokazują wyniki w sposób porównawczy i znajdują się w aneksach do dysertacji.

5.2.9. Krytyka

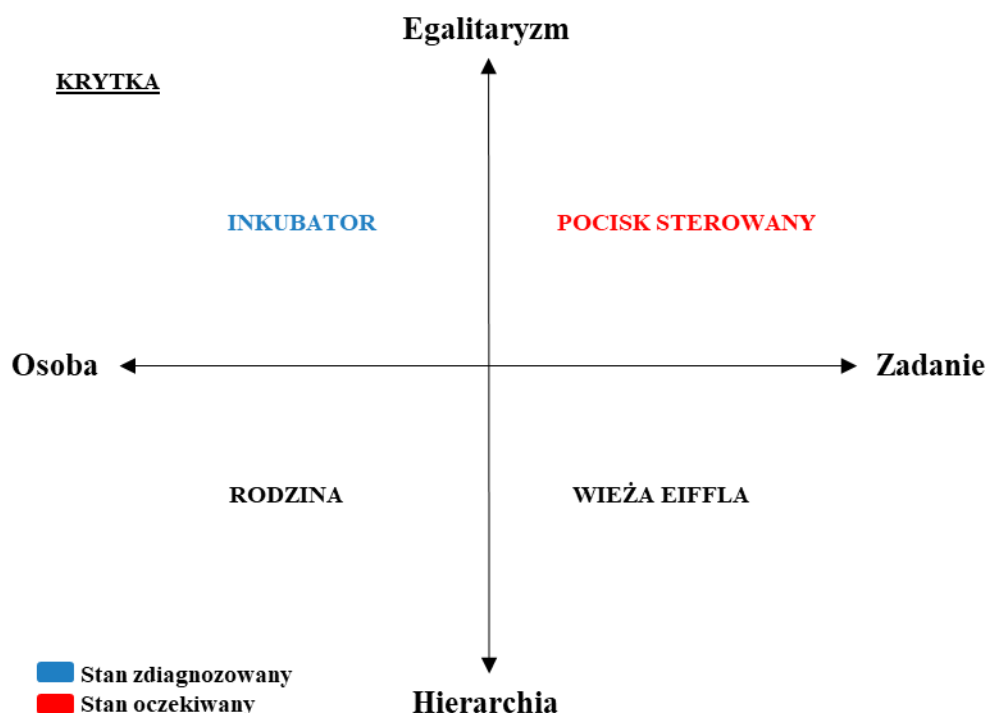
Kolejnym, istotnym badanym obszarem był obszar „krytyka”. Jego wyniki odzwierciedla Wykres 17 oraz Rysunek 46.

Wykres 17. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: krytyka (w %)



Źródło: badania własne

Rysunek 46. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: krytyka (model dwuwymiarowy)



Źródło: badania własne

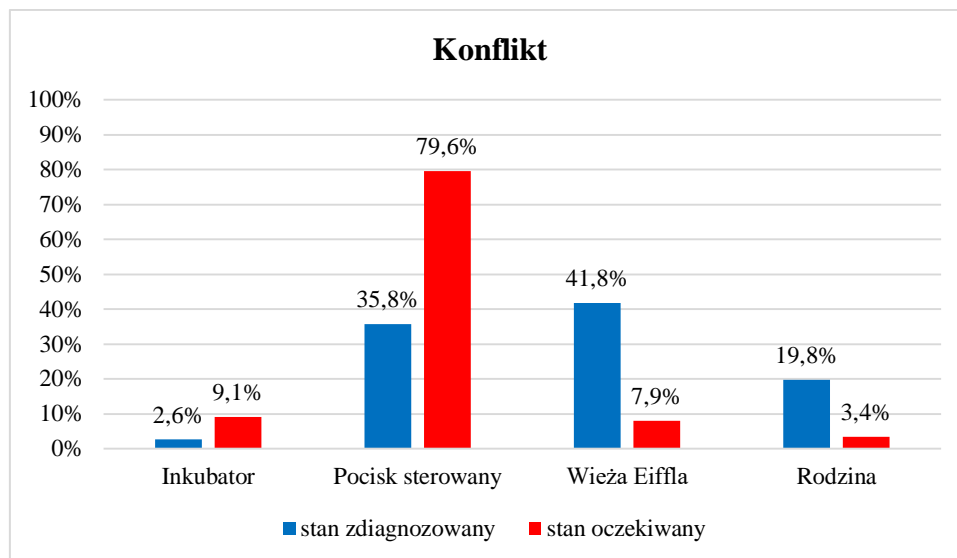
Jak wynika z przedstawionych na wykresie 17 danych, 58,1% badanych w obszarze „krytyka” wskazało występującą kulturę inkubatora i charakterystyczną dla tej kultury przyjmującą negatywny wydźwięk krytykę z charakterystyczną formą obwiniania. Stwierdzenie, które wybrali respondenci brzmiało: „W Twojej firmie krytyka jest przeważnie negatywna i przyjmuje formę obwiniania”. Z drugiej strony, aż 77,1% badanych oczekuje, aby w organizacji wymierzać krytykę bardziej w zadanie, a nie personalnie. Ta grupa respondentów zaznaczyła stwierdzenie: „W Twojej firmie krytyka powinna być wymierzona w zadanie, nie osobę.” Oznacza to, że respondenci w obszarze krytyka preferują kulturę pocisku sterowanego. Można przyjąć, iż stosowana forma krytyki w organizacji nie odpowiada jej pracownikom. Negatywny wydźwięk połączony z poszukiwaniem winnych nie jest dobrze przyjmowany przez pracowników. Oczekują oni podejścia do rozwiązywania problemów koncentrując się na zadaniu a nie na osobie. Może oznaczać to chęć ze strony pracowników do rozwiązywania problemów, a koncentrowanie się na osobach, przy jednoczesnym obwinianiu ich za niepowodzenia mogą nie stanowić w ich rozumieniu konstruktywnych, efektywnych rozwiązań problemów. W takiej sytuacji należałoby rozważyć zmianę podejścia w tym zakresie w badanej organizacji. Koncentracja na problemie, nie na

osobie pozwalalaby z jednej strony efektywniej znajdować rozwiązania, z drugiej strony wpłynąć pozytywnie na morale pracowników. Być może, przy ograniczeniu stresu związanego z obawą przed osobistą krytyką i poszukiwaniem winnych, pracownicy bardziej efektywnie poszukiwaliby w swoich codziennych zadaniach rozwiązań, zapobiegających ewentualnym błędom. 66% menedżerów i 56,4% pracowników wskazało kulturę inkubatora jako obecnie występującą w badanej organizacji. Kulturę tę wybrało 55,7% badanych pracujących w jednostkach Front Office oraz 58,1% badanych reprezentujących Back Office. Za oczekiwaną, kulturę pocisku sterowanego opowiedziało się 83% menedżerów oraz aż 75,8% pracowników. Grupa respondentów z Front Office wynosiła 74,6% tam zatrudnionych oraz 79,7% osób zatrudnionych Back Office. Biorąc pod uwagę kryterium stażu pracy, kulturę inkubatora wskazało n=46, 56,8% osób z przedziału 6-10 lat. Z kolei aż n=83, 60,6% respondentów z przedziału 1-5 lat stażu pracy w badanej instytucji. Kultury pocisku sterowanego w obszarze „krytyka” oczekuje n=56, 70% respondentów z przedziału ogólny staż pracy 6-10 lat, ale także wysoko, bo n=55, 73,3% respondentów z przedziału 1-5 lat ogólnego stażu pracy. Analizując kryterium stażu pracy w badanej organizacji jako oczekiwaną kulturę – kulturę pocisku sterowanego wybrało aż n=110, co daje 80,3% respondentów z przedziału 1-5 lat stażu pracy w instytucji finansowej. Kulturę inkubatora wskazało 60,1% kobiet oraz 52,7% mężczyzn, natomiast oczekiwaną kulturę pocisku sterowanego wybrało 75,5% kobiet oraz 81,1% mężczyzn. Dane ujęte w sposób porównawczy przedstawiają Tabele 71 do 74 zawarte w aneksach do dysertacji.

5.2.10. Konflikt

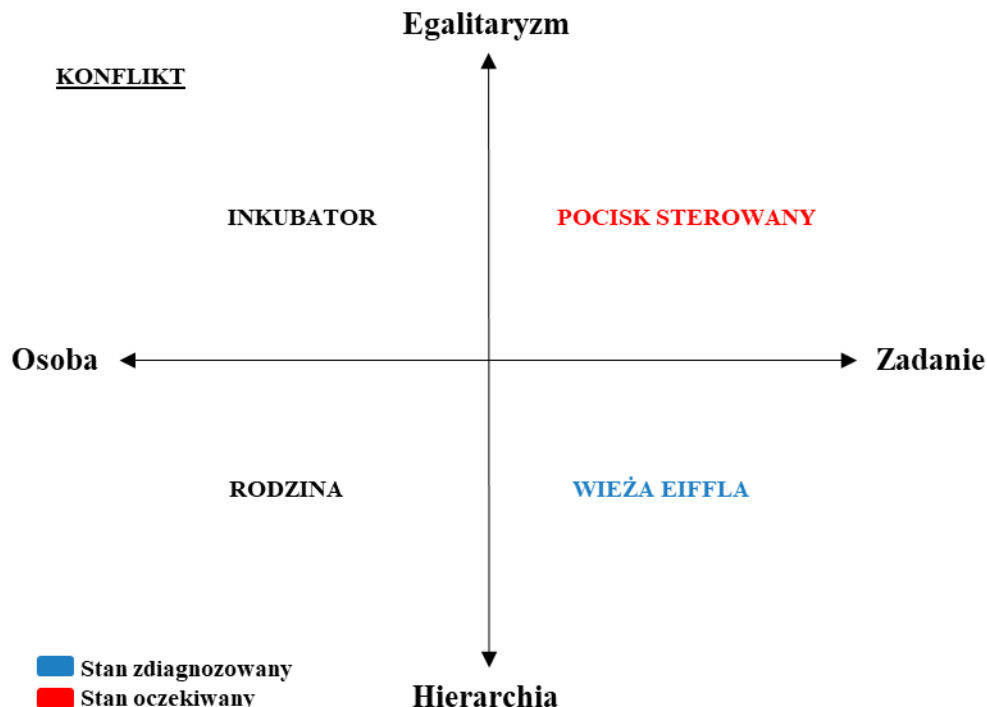
Jednym z badanych obszarów był także obszar „konflikt”. Uzyskane wyniki w tym obszarze umieszczono na Wykresie 18 oraz Rysunku 47.

**Wykres 18. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: konflikt (w %)**



Źródło: badania własne

**Rysunek 47. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: konflikt (model dwuwymiarowy)**



Źródło: badania własne

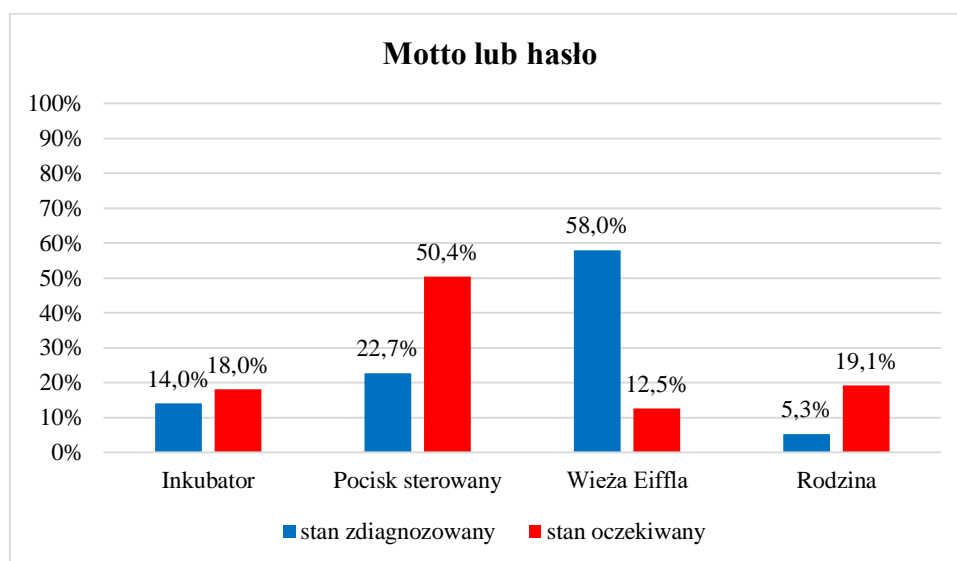
Respondenci jako kulturę zdiagnozowaną w obszarze „konflikt” wybrali kulturę wieży Eiffla. Stwierdzenie obrazujące tę kulturę brzmiało: „W Twojej firmie konflikt jest tłumiony przez odniesienie się do reguł, procedur i definicji odpowiedzialności”. To stwierdzenie wybrało 41,8% badanych. Może to oznaczać, że w badanej instytucji, w sytuacjach konfliktowych, najczęściej odnosi się do reguł, procedur i zdefiniowanych odpowiedzialności. Pracownicy oczekują jednak, aby w sytuacjach konfliktowych koncentrować się bardziej na rzeczowej dyskusji. Takie rozwiązanie wskazujące jednocześnie kulturę pocisku sterowanego wybiera aż 79,6% badanych. Ta wysoka grupa respondentów jako preferowaną kulturę w obszarze „konflikt” wybrała kulturę pocisku sterowanego. A wybrane przez respondentów stwierdzenie miało brzmienie: „W Twojej firmie konflikt powinien być rozwiązywany przez rzeczową dyskusję nad meritum zagadnienia, którego dotyczy”. Badana organizacja jest instytucją finansową i co już kilkakrotnie autorka sygnalizowała, organizacja ta potrzebuje pewnego rodzaju ustalenia reguł i konieczności stosowania się do istniejących procedur. W sytuacjach wywołanych wysokim ryzykiem finansowym wydaje się zasadne odwoływanie się w kwestiach spornych do obowiązujących w organizacji reguł. Nie wyklucza to jednak możliwości prowadzenia rzeczowych i merytorycznych dyskusji. Być może umiejętne połączenie obu podejść wniosłoby wartość dodaną w obszarze podejścia do konfliktu jednocześnie zaspokajając potrzeby całej organizacji. Co ciekawe. Po raz kolejny badani w organizacji zwracają uwagę na konieczność podmiotowego traktowania w sytuacjach spornych. Taki stan rzeczy potwierdzają wyniki otrzymane w badanym obszarze „krytyka”, gdzie aktualną kulturą jest kultura inkubatora z charakterystycznym podejściem w zakresie krytyki polegającym na obwinianiu. W przypadku konfliktu z kolei badani uważają, że w firmie konflikt jest tłumiony. Nietrudno nie dostrzec powiązania pomiędzy obiema formami. Dodatkowo w sytuacji konfliktu badani potrzebują rzeczowej dyskusji, podczas, gdy w zakresie krytyki potrzebują koncentracji na zadaniu, a nie na osobie. Wydaje się, że rzeczowa dyskusja daje przestrzeń na wysłuchanie obu stron i poznanie ich wzajemnych stanowisk. Również pomaga wyrazić swoje zdania oraz oczekiwania, pozwalając tym samym na asertywną sugestię, aby w sytuacjach spornych nie odwoływać się do osoby, a konflikt i związaną z tym ewentualną krytykę rozpatrywać poprzez pryzmat konkretnych zdarzeń. Kulturę wieży Eiffla jako obecnie występującą w obszarze „konflikt”, wskazało 34% menedżerów oraz 43,4% pracowników. Z jednostek Front Office 44,1% osób tam zatrudnionych oraz 39,5% z zatrudnionych w Back Office. Kultury pocisku sterowanego oczekiwałoby 80,9% menedżerów objętych badaniem oraz 79,4% pracowników. Wysoko, bo aż 78% osób reprezentuje jednostki Front Office oraz 81,3% osób z Back Office. N=40,

49,4% osób z przedziału 6-10 lat ogólnego stażu pracy oraz n=63, 45,7% osób mieszczących się w przedziale 1-5 lat stażu pracy w badanej organizacji wybrało kulturę wieży Eiffla jako tę występującą. Jednocześnie n=60, 76% osób z przedziału 6-10 lat ogólnego stażu pracy oraz n=109, 79,6% osób ze stażem w badanej organizacji w przedziale 1-5 lat oczekuje kultury pocisku sterowanego. 39,2% kobiet znajduje się w grupie, która zdiagnozowała kulturę wieży Eiffla, co jednak ciekawe, to aż 79,9% oczekuje kultury pocisku sterowanego. W przypadku mężczyzn 48,6% wskazało kulturę wieży Eiffla jako występującą, a 79,5% z nich, oczekuje kultury pocisku sterowanego. Tabele 75 do 78 przedstawiają dane w sposób syntetyczny i zawarte są w aneksach do dysertacji.

5.2.11. Motto lub hasło

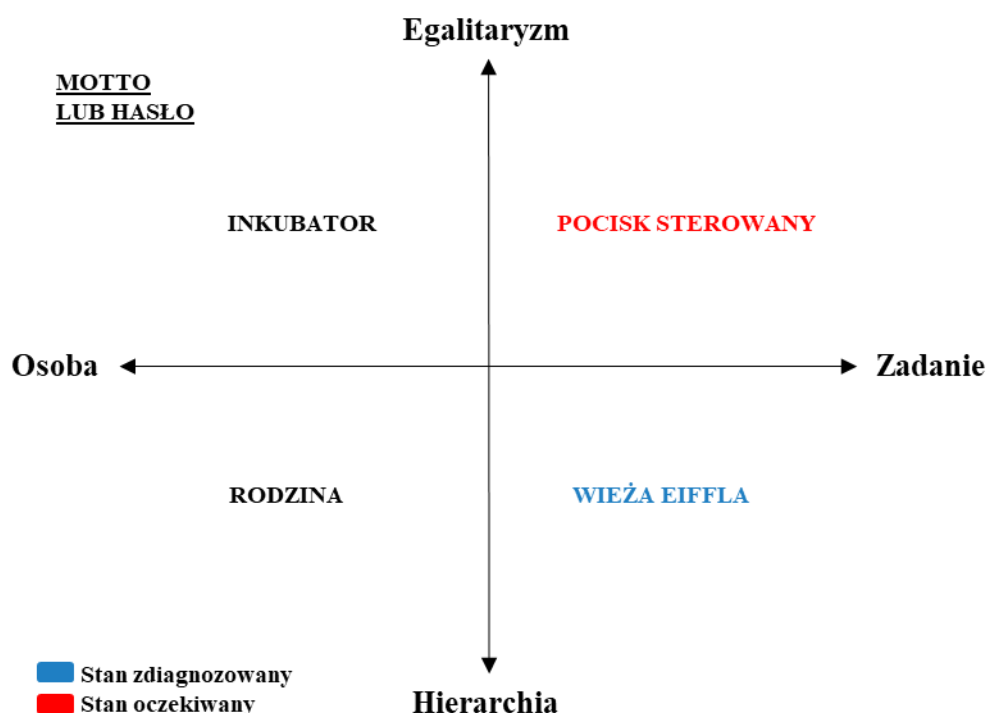
Ostatnim z badanych obszarów był obszar „motto lub hasło”, którego wyniki przedstawia Wykres 19 oraz rysunek 48.

Wykres 19. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: motto lub hasło (w %)



Źródło: badania własne

**Rysunek 48. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji
względem obszaru: motto lub hasło (model dwuwymiarowy)**



Źródło: badania własne

Wynik przeprowadzonego badania wskazuje, że 58% badanych uważa, iż cechą charakterystyczną dla ich organizacji jest „wydajność”. Z listy proponowanych do wyboru stwierdzeń tj. harmonia, wydajność, skuteczność, innowacyjność, badani wybrali wydajność jako stan obecny, obrazujący ich organizację. Jest to określenie kultury wieży Eiffla. Z kolei 50,4% respondentów uznaje, że stwierdzeniem charakteryzującym ich organizację powinna być skuteczność. Wyniki pokazują, iż w badanej organizacji szczególny nacisk kładzie się na działania, które sprzyjają realizacji zadań zgodnie założeniami, w określonym czasie, w maksymalnie wysokiej ilości. Pracownicy poszukują jednak bardziej od wydajności, skuteczności. Prawdopodobnie ilość nie jest dla nich jednoznaczna z efektem końcowym. 51,1% menedżerów oraz 59,4% pracowników odpowiadając na pytania w obszarze „motto lub hasło” wskazało jako występującą kulturę wieży Eiffla. Respondenci z jednostek Front stanowili 57,4% tam zatrudnionych. Natomiast z jednostek Back Office 59% respondentów tam zatrudnionych. Kultury pocisku sterowanego w tym obszarze oczekuje 46,9% menedżerów oraz 51,1% pracowników. 53,7% badanych pochodzi z jednostek Front Office, a 46,80% z Back Office. Największą grupą wskazującą kulturę wieży Eiffla stanowiły osoby z ogólnym stażem pracy w przedziale 6-10 lat, gdzie $n=51$, co stanowi 63,7% respondentów tego przedziału. Natomiast, jeśli chodzi o staż pracy w badanej organizacji, największą grupę

w wyborze kultury wieży Eiffla stanowią osoby ze stażem 1-5 lat, tj. n=78, 56,9% osób tego przedziału. Kultury pocisku sterowanego oczekują 42 osoby (n=42), 50,6% przedziału 6-10 lat ogólnego stażu pracy. Natomiast, jeśli wziąć pod uwagę kryterium stażu pracy w badanej instytucji finansowej, największą grupą, która oczekuje kultury pocisku sterowanego, są osoby ze stażem 1-5 lat, to znaczy n=73, 52,5% udziału w tym przedziale. Kulturę wieży Eiffla zdiagnozowało 57,1% kobiet oraz 60,3% mężczyzn. Za oczekiwaną kulturę pocisku sterowanego w obszarze „motto lub hasło” opowiedziało się 50,5% kobiet oraz 50% mężczyzn biorących udział w badaniu. Tabele 79 do 82 przedstawiają dane zbiorczo i umieszczone zostały w aneksach do dysertacji.

5.3. Model kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, diagnoza luki kulturowej

Przeprowadzone badanie kultur organizacyjnych modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera wskazuje na fakt, iż istnieje w badanej organizacji luka pomiędzy oczekiwaniami pracowników, a stanem przez nich zdiagnozowanym. Luka ta nie jest jedynie symboliczną różnicą. Wyniki badań kultury organizacyjnej modelu F. Trompenaarsa oraz Ch. Hampden-Turnera, pozwalają potwierdzić **hipotezę główną** dysertacji: „Istnieje luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną instytucji finansowej a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną i ma ona wpływ na funkcjonowanie organizacji”. W tym miejscu dysertacji potwierdza się przede wszystkim pierwsza część hipotezy głównej, traktująca o istnieniu luki kulturowej w badanej organizacji. Na jedenaście obszarów merytorycznych, jedynie w dwóch badani respondentów wskazali za zdiagnozowaną i oczekiwaną, taką samą kulturę.

W przypadku obszaru „hierarchie” jest to kultura rodziny oraz w obszarze „uczenie się” – kultura wieży Eiffla. Gdyby zdiagnozowaną lukę przedstawić w ujęciu procentowym, to brak zgodności pomiędzy stanem zdiagnozowanym, a oczekiwanym we wszystkich jedenastu badanych obszarach wynosi aż 81% badanych obszarów. To wysoka rozbieżność. To, co wydaje się konieczne przy tak wysokiej rozbieżności, to zdiagnozowanie różnic, które tę lukę kształtują. Poniżej, w Tabeli 13, autorka przedstawia konkretne różnice występujące w postrzeganiu kultur organizacyjnych w badanej organizacji. To, co należy podkreślić, to fakt, że informacje podane w tabeli dotyczą badania, które zostało przeprowadzone i są ściśle z tym badaniem związane. Analizując szerzej wszystkie obszary, które zostały wybrane do przeprowadzenia badania, autorka proponuje pogrupowanie ich w taki sposób, który

pozwole na przejrzystą charakterystykę badanej organizacji- tworząc autorski model trzech płaszczyzn organizacyjnych. Poszczególne, badane obszary składają się więc na trzy płaszczyzny organizacji zdefiniowane oraz zaproponowane przez autorkę:

1. Podejście do zarządzania ludźmi
2. Relacje wewnętrzne
3. Postrzeganie organizacji przez pracowników

Podejście do zarządzania ludźmi to płaszczyzna, która zawiera aspekty związane z kadrą zarządzającą, stylem zarządzania, postrzeganiem pracowników, ich motywowaniem i rozwojem. A więc wszelkie niezbędne elementy wpływające na skuteczność zarządzania ludźmi w organizacji. Płaszczyzna dotycząca relacji wewnętrznych obrazuje zależności oraz interakcje, jakie zachodzą w organizacji między pracownikami i menedżerami, pracownikami i pracownikami oraz menedżerami i menedżerami. Z jednej strony opisuje ona zjawiska, jakie dzieją się w organizacji w zakresie krytyki, konfliktu i kontroli, z drugiej jednak strony pokazuje, w jaki sposób pracownicy chcieliby takie sytuacje rozstrzygać. I ostatnia, trzecia płaszczyzna proponowana przez autorkę, to postrzeganie organizacji przez pracowników. To miejsce, które pozwala zobrazować, jak pracownicy widzą swoją organizację w pewnym sensie w sposób całościowy. Począwszy od struktury organizacyjnej (hierarchie), poprzez stosowane sposoby myślenia, po zobrazowanie swojej organizacji przy użyciu jednego słowa. Pogrupowane w taki sposób rezultaty badań pozwalają na syntetyczny opis organizacji oraz systematyzują wartości merytoryczne poszczególnych obszarów. Co ważne, w konsekwencji tego, nie pozwalają zgubić istoty badania, mianowicie diagnozy kultur organizacyjnych.

Tabela 13. Różnice pomiędzy kulturą zdiagnozowaną, a oczekiwaną w modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, w oparciu o trzy płaszczyzny organizacji

podejście do zarządzania ludźmi					
opis jak jest	opis jak powinno być	obszar	kultura zdiagnozowana	kultura oczekiwana	luka/rozbieżność pomiędzy stanem faktycznym a oczekiwaniami pracowników
RÓŻNICE					
Kadra zarządzająca przyjmuje odpowiedzialność za wszelkie działania. Ustala zasady, liczy się jej zdanie nawet wówczas, gdy nie posiada wiedzy w danej dziedzinie. Kadra zarządzająca podejmuje wszelkie decyzje samodzielnie.	Kadra zarządzająca powinna być merytorycznym wsparciem. Zarządzający powinni posiadać wiedzę, jednocześnie powinni być autorytetami dla swoich podwładnych. Zadania pracowników powinny być wyznaczane indywidualnie, a nie „od góry”. Pracownicy chcą partycypować w procesie podejmowania decyzji.	kadra zarządzająca/ władza	kultura rodziny	kultura pocisku sterowanego	tak
Realizacja celów jest możliwa pod warunkiem, że zadania i odpowiedzialności pracowników są z góry określone i opisane (np. w opisach stanowisk).	Realizacja celów jest możliwa poprzez przypisanie celów w sposób indywidualny dla pracownika, ale także dzięki pracy zespołowej (współpraca w ramach zespołu oraz innych jednostek organizacji).	styl zarządzania	kultura wieży Eiffa	kultura pocisku sterowanego	tak
Pracownicy są postrzegani jako zasób organizacji (jeden w wielu zasobów). Pracownicy powinni realizować zadania zgodnie z opisanymi procedurami i dokumentami wewnętrznymi.	Pracownicy chcą być traktowani jako specjaliści, fachowcy. Pracownicy chcą mieć wpływ na organizację, są gotowi dzielić się swoją wiedzą.	postawa wobec pracowników	kultura wieży Eiffa	kultura pocisku sterowanego	tak
Motywacja pozafinansowa. Motywowanie pracowników polega głównie na utrzymywaniu dobrych relacji z przełożonym oraz współpracownikami. W organizacji dba się o dobrą atmosferę w pracy.	Motywacja finansowa. Pracownicy oczekują motywowania poprzez wypłatę dodatkowych (lub wyższych) świadczeń pieniężnych np. w postaci premii.	motywowanie	kultura rodziny	kultura wieży Eiffa	tak
Rozwój, uczenie się, to pozyskiwanie wiedzy niezbędnej do pracy na danym stanowisku. Jest to także kryterium możliwości awansu.	Rozwój, uczenie się, to pozyskiwanie wiedzy niezbędnej do pracy na danym stanowisku. Jest to także kryterium możliwości awansu.	uczenie się	wieża Eiffa	wieża Eiffa	nie
relacje wewnętrzne					
Krytyka zazwyczaj przyjmuje formę obwiniania. Polega na poszukiwaniu winnych niepowodzenia.	Krytyka dotyczy zadania. Nie stosuje się obwiniania poszczególnych osób. Zazwyczaj ma charakter konstruktywny, aby móc rozwiązać dany problem.	krytyka	kultura inkubatora	kultura pocisku sterowanego	tak
W sytuacjach konfliktowych w organizacji odnosi do ustalonych w niej reguł, zasad i odpowiedzialności. Konflikty obniżają efektywność realizowanych zadań.	W sytuacjach konfliktowych powinno się odbyć rzeczowe rozmowy pozwalające na rozwiązanie konfliktu, ponieważ konflikt przeszkadza w realizacji celów.	konflikt	wieża Eiffa	kultura pocisku sterowanego	tak
Narzędziem kontroli są istniejące w organizacji formalne reguły i procedury.	Narzędziem kontroli powinien być wynik/efekt wykonanego zadania. Oznacza to, że gdy dany problem zostaje rozwiązany, staje się on zasadą kontroli.	kontrola	wieża Eiffa	kultura pocisku sterowanego	tak
postrzeganie organizacji przez pracowników					
Pracownicy oczekują jasnych podległości w strukturze organizacyjnych. Chciał wiedzieć, kto jest czym przełożonym.	Pracownicy oczekują jasnych podległości w strukturze organizacyjnych. Chciał wiedzieć, kto jest czym przełożonym.	hierarchie	kultura rodziny	kultura rodziny	nie
Realizacja poszczególnych celów wymaga koncentracji na konkretnych zagadnieniach, problemach, aby je rozwiązać.	Aby zrealizować zadanie należy spojrzeć na nie bardziej holistycznie, procesowo, kreatywnie.	sposoby myślenia	kultura pocisku sterowanego	kultura inkubatora	tak
Wydajność- biurokratyczny podział pracy adekwatny do pełnionych funkcji i ról.	Skuteczność- cel powinien zostać osiągnięty w wyznaczonym czasie, przy wykorzystaniu zarówno środków, jak i wiedzy i doświadczeń specjalistów.	motto lub hasło	kultura wieży Eiffa	kultura pocisku sterowanego	tak

Źródło: badanie własne

Jak wynika z informacji pochodzących z badania kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, a przedstawionych szczegółowo w tym rozdziale (5), w badanej organizacji występuje niezgodność pomiędzy kulturą organizacyjną oczekiwaną a zdiagnozowaną. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwoliły wskazać różnice wynikające z tej niezgodności (luki kulturowej). Ostatecznie pozwala to potwierdzić postawioną przez autorkę dysertacji hipotezę (**H1**), która brzmi: „Istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną”. Wykorzystanie modelu kultur organizacyjnych Trompenaarsa i Hampden-Turnera i dodatkowo merytoryczne osadzenie badania w jedenastu obszarach związanych z funkcjonowaniem organizacji, pozwoliło bardziej konkretnie zobrazować występujące różnice. W organizacji dominuje kultura wieży Eiffla. Menedżerowie uznają swoje działania i decyzje, za wiodące. Obowiązki pracowników są określane odgórnie, a ich osiągnięcia są doceniane głównie poprzez pochwały. Pracownicy uczą się głównie po to, aby poszerzać swoją wiedzę pracując na danym stanowisku oraz aby móc awansować. Postrzeganie konieczności rozwoju ogranicza się do miejsca i stanowiska pracy, raczej nie szerzej. W organizacji występuje wiele procedur, regulacji, przepisów wewnętrznych. W sytuacji konfliktu następuje odwoływanie się do obowiązujących regulacji i odpowiedzialności, kontroluje się odwołując do istniejących procedur, a w sytuacjach konfliktowych poszukuje się winnych. Struktura organizacyjna w zakresie podległości jest pracownikom potrzebna, ponieważ ich zdaniem porządkuje podległości w organizacji. Aby zrealizować cele i zadania pracownicy koncentrują się na konkretnych problemach, aby je rozwiązać, a organizacji przypisują określenie „wydajność”, które oznacza między innymi, biurokratyczny podział zadań adekwatnych do ról i stanowisk. Jednak pracownicy oczekują, aby w organizacji występowała głównie kultura pocisku sterowanego. Menedżerowie powinni być autorytetami dla pracowników oraz stanowić dla nich merytoryczne wsparcie. Pracownikom zależy na indywidualnym, a nie od górnym przypisywaniu zadań przez przełożonych. Pragną oni także partycypować w procesie podejmowania decyzji. Pracownicy cenią sobie pracę zespołową, chcą być postrzegani jako specjaliści w swoich dziedzinach oraz chętnie dzieliliby się swoją wiedzą ze współpracownikami i menedżerami. Doceniają pochwały udzielane zarówno przez przełożonych, jak i współpracowników, jednak bardziej zależy im na motywowaniu finansowym. Jako narzędzie kontroli za bardziej skuteczne rozwiązanie postrzegają wynik zrealizowanego zadania, który może stanowić przykład przy realizacji kolejnych, podobnych zadań, a nie odnoszenie się do procedur i reguł. Zdaniem badanych krytyka powinna dotyczyć

zadania i być odpersonalizowana, a w sytuacjach konfliktowych należy odbywać rzeczowe i konstruktywne rozmowy. Aby realizować cele, należy do pracy podchodzić w sposób szeroki, bardziej holistycznie, kreatywnie, a nie skupiać się na wybranym problemie. Respondenci badania opisują swoją oczekiwaną organizację słowem „skuteczność”. Oznacza to, że bardziej od sztywnego podziału zadań preferują sposoby osiągania celów w określonym czasie, przy wykorzystaniu niezbędnych środków, zasobów oraz wiedzy i doświadczeń pracowników. Przeprowadzone badanie modelu kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, zdecydowanie potwierdza postawioną w niniejszej dysertacji hipotezę (**H1**): Istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną. W modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, badani sześciokrotnie zdiagnozowali kulturę wieży Eiffla, a siedmiokrotnie wybrali jako oczekiwaną kulturę pocisku sterowanego. To, co może zastanawiać, to powody, dla których badani respondenci preferują bardziej kulturę pocisku sterowanego od kultury wieży Eiffla. Kultura wieży Eiffla charakteryzuje organizacje, w których występuje wysoki stopień biurokratyzacji. Istnieje wiele formalnych dokumentów, regulujących zasady obowiązujące, sposoby realizacji zadań, normujących prawne aspekty funkcjonowania organizacji. Ze względu na szczegółowe instrukcje oraz dokładne opisy zadań, założenia kultury wieży Eiffla pozwalają na dokładną realizację poszczególnych czynności. To wydaje się konieczne dla poprawnego funkcjonowania instytucji finansowej. Takie rozwiązania, z jednej strony zabezpieczają interesy klientów, z drugiej strony interesy instytucji finansowej, ale także powinny dawać poczucie bezpieczeństwa realizującym zadania pracownikom. Jednak, jak wynika z wypowiedzi respondentów przeprowadzonego badania, kulturę wieży Eiffla jako oczekiwaną wskazali jedynie dwa razy. Odpowiadając na zagadnienia dotyczące sposobów motywowania i rozwoju pracowników. I pomimo faktu, iż dominującą kulturą w badanej organizacji jest kultura wieży Eiffla, pracownicy pragną zmiany przede wszystkim na kulturę pocisku sterowanego. Zdaniem badaczy F. Trompenaarsa i Hampden-Turnera klasyczną kulturą organizacji jest właśnie kultura wieży Eiffla. Autorzy podkreślają, że im bardziej organizacja się rozwija, tym bardziej potrzebuje modyfikacji sposobów dotychczasowych działań, potrzebuje zmiany sposobów myślenia, czy innowacyjnych działań. Wówczas znaczenia nabierają pozostałe kultury tj. inkubatora, rodziny i pocisku sterowanego. A aby organizacja osiągnęła efektywność, wszystkie te kultury powinny w pewnym stopniu przenikać się wzajemnie³⁴¹. Ponieważ celem dysertacji nie była diagnoza poziomu/stopnia

³⁴¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie...*, s. 39.

rozwoju organizacji względem rynku, a bardziej pokazanie, w jaki sposób pracownicy interpretują rzeczywistość organizacyjną (wewnętrzną) w kontekście kultury organizacyjnej, w tym miejscu nie istnieje możliwość, aby odnieść się do tego aspektu. To, na co natomiast należy zwrócić uwagę, to wyniki badań ujęte w dwóch wymiarach proponowanych przez badaczy. Badani respondenci, zarówno w kontekście kultury zdiagnozowanej, jak i oczekiwanej, wskazują, że organizacja jest i taka powinna pozostać, jeśli chodzi o ukierunkowanie bardziej na zadanie, niż na osobę. Jednocześnie wyniki badania potwierdzają, że pracownicy zdecydowanie bardziej preferują egalitaryzm, aniżeli hierarchię (aż osiem z jedenastu wskazań kultury oczekiwanej w ćwiartkach wskazujących na egalitaryzm). Tę sytuację dokładnie obrazuje Rysunek 37. Wyniki przeprowadzonego badania pokazują także wyraźną polaryzację pomiędzy zdiagnozowaną kulturą a oczekiwaną. Najczęściej występującą kulturą jest kultura wieży Eiffla, a najczęściej oczekiwaną kultura pocisku sterowanego. Kultura rodziny oraz kultura inkubatora występują w zasadzie incydentalnie. Kultura inkubatora jeden raz jako stan oczekiwany oraz jeden raz jako stan zdiagnozowany. Kultura rodziny jeden raz jako oczekiwana i trzy razy jako zdiagnozowana. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner podkreślają konieczność mieszania się kultur w organizacji, aby działały one efektywnie. Autorzy są zdania, że w praktyce poszczególne kultury mieszają się ze sobą, przy jednoczesnym występowaniu kultury dominującej³⁴². Wyniki przeprowadzonego badania wydają się potwierdzać tę zależność, przy czym występuje tutaj wyraźna polaryzacja dominujących kultur zarówno tej zdiagnozowanej, jak i tej oczekiwanej.

W niniejszym opracowaniu badania uwzględniono oraz przedstawiono także wybrane dane demograficzne, obrazujące, w jaki sposób kształtowały się odpowiedzi respondentów, w zakresie zdiagnozowanych oraz oczekiwanych kultur organizacyjnych, względu na stanowisko, jednostki organizacyjne, ogólny staż pracy, staż pracy w badanej instytucji oraz płeć. W badaniu kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera wzięło udział łącznie 279 respondentów. Rozkład n odpowiedzi w poszczególnych obszarach przedstawia Tabela 14.

³⁴² F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 189.

Tabela 14. Rozkład odpowiedzi n w badanych obszarach kultury organizacyjnej wg Trompenaarsa Hampden-Turnera. Wybrane kryteria.

	OBSZAR																					
	krytyka		konflikt		hierarchie		postawa wobec pracowników		postawa wobec władzy		styl zarządzania		kontrola		motto lub hasło		motywowanie		uczenie się		sposoby myślenia	
	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.	stan zd.	stan ocz.
N ważne	267	266	268	265	268	266	269	267	269	270	268	269	266	269	264	272	266	264	270	268	270	267
N braki danych	12	13	11	14	11	13	10	12	10	9	11	10	13	10	15	7	13	15	9	11	9	12
N Menedżer	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	49	47	46	49	47	47	47
N Pracownik	220	219	221	218	221	219	222	220	222	223	221	222	219	222	217	223	219	218	221	221	223	220
Front Office	142	142	143	141	142	142	143	142	144	144	144	144	142	144	141	147	142	141	145	142	143	142
N Back Office	124	123	124	123	125	123	125	124	124	125	123	122	123	124	122	124	123	122	124	125	126	124
N kobieta	193	192	194	192	194	193	195	193	195	196	194	195	192	195	191	198	192	190	196	194	196	193
N mężczyzna	74	74	74	73	74	73	74	74	74	74	74	74	74	74	73	74	74	74	74	74	74	74
N ogólny staż pracy	267	266	268	265	268	266	269	267	269	270	268	269	266	269	264	272	266	264	270	268	270	267
N staż pracy w badanej organizacji	267	266	268	265	268	266	269	267	269	270	268	269	266	269	264	272	266	264	270	268	270	267

Źródło: badanie własne

W badaniu wzięło udział 279 respondentów. Niewielkie różnice w ilości udzielonych odpowiedzi są wynikiem braku danych (na przykład poprzez niezaznaczenie przez respondenta żadnej z odpowiedzi w danym stwierdzeniu). Jeśli chodzi o płeć, to kobiety biorące udział w tym badaniu stanowią $n=198$ (największy udział wypełnionych odpowiedzi w obszarze „motto lub hasło”, kultura oczekiwana). Z danych z badania, przedstawionych w tabeli wynika także, że w badaniu tym wzięło udział $n=74$ mężczyzn. Dokładny rozkład procentowy w udzielonych odpowiedziach, ze względu na kryterium płci został przedstawiony w Tabelach 42,46,50,54,58,62,66,70,74,78,82 umieszczonych w aneksie 1 niniejszej dysertacji. Podczas analizy wyników badania, przeprowadzono także analizę miar statystycznych, to znaczy testu chi-kwadrat oraz miar symetrycznych – V Cramera. Analizując wyniki testu chi-kwadrat okazało się, iż badane zmienne dotyczące płci nie są ze sobą związane. Podobnie, sytuacja występuje biorąc pod uwagę kryterium stażu pracy (często powyżej 20% komórek z liczebnością oczekiwaną mniejszą niż 5), a istotność asymptotyczna powyżej progu ($>0,05$), potwierdzająca brak związku pomiędzy zmiennymi. W przypadku analizy V Cramera w obu przypadkach (kryterium płci oraz kryterium stażu pracy) dane pokazywały wynik <1 , co świadczy o tym, że zmienne są ze sobą słabo związane. Uzyskane dane z analizy statystycznej potwierdzają więc, że kryterium płci nie wpływa na percepcję kultury organizacyjnej przez badanych respondentów. Fakt ten pozwala potwierdzić hipotezę (**H3**) w odniesieniu do wyników badania modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, która brzmi: „Nie występuje różnica w zakresie postrzegania kultury organizacyjnej wg. modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera i K. Camerona R. Quinna ze względu na podział wg kryterium płci”. Wyniki badań modelu K. Camerona i R. Quinna zostaną omówione w kolejnym, podrozdziale. Po ich opisanie, autorka odniesie się do hipotezy (**H3**) w kontekście modelu Camerona i Quinna. W niniejszej dysertacji autorka postawiła także hipotezę dotyczącą możliwości występowania zależności pomiędzy stażem pracy a udzielonymi odpowiedziami przez respondentów. Jest to hipoteza (**H4**): „Zachodzą różnice w zdiagnozowanej i oczekiwanej kulturze organizacyjnej F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera i K. Camerona i R. Quinna i są one zależne od stażu pracy respondentów”. Analiza danych statystycznych opisanych wcześniej, nie potwierdza słuszności tej hipotezy w kontekście modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Jak się okazuje staż pracy respondentów nie wpływa na sposoby postrzegania kultury organizacyjnej przez badanych respondentów. Propozycja postawionej w taki sposób hipotezy (**H4**) była inspirowana próbą sprawdzenia czy doświadczenia zawodowe pracowników nabyte w innych organizacjach przejawiają się jako ich potrzeby w organizacji, w której aktualnie pracują. Zarówno, jeśli

chodzi o podejście w zarządzaniu ludźmi, jakości relacji wewnętrznych, czy postrzeganiu organizacji przez pracowników. Staż pracy w przeprowadzonym badaniu modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera został przedstawiony w Tabeli 15.

Tabela 15. Liczebność próby wg kryterium stażu pracy. Badanie modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera

Ogólny staż pracy (n)								Ogółem
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat	
2	77	85	45	34	22	11	3	279
Staż pracy w badanej organizacji (n)								Ogółem
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat	
31	142	66	12	15	11	2	0	279

Źródło: badania własne

Jak wynika z danych przedstawionych w Tabeli 15, począwszy od przedziału 6-10 lat stażu pracy, zachodzi tendencja, że im dłuższy staż pracy ogółem, tym krótszy staż pracy w badanej organizacji. Teoretycznie daje to potencjał do przyjęcia założenia, że badani respondenci, przed zatrudnieniem w tej firmie, mogli pracować w innych organizacjach, nabywając tam swoich doświadczeń, przyzwyczajień oraz nawyków. Jednak, ponieważ nie takie założenie było przedmiotem badań i nie prowadzono poszerzonej diagnozy w tym kierunku, nie powinno formułować się takiego wniosku z pełnym przekonaniem. W efekcie rezultat przeprowadzonego badania nie wykazuje związku pomiędzy stażem pracy, a postrzeganiem kultury organizacyjnej.

Przeprowadzone badanie kultury organizacyjnej wg modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera pozwoliło wykazać lukę oraz rozbieżności pomiędzy stanem zdiagnozowanym a stanem oczekiwanym przez wypowiadających się w badaniu respondentów. Hipoteza główna w zakresie luki kulturowej oraz hipoteza (**H1**) niniejszej dysertacji zostały zatem potwierdzone. Ponieważ rezultaty badań nie wykazują związku pomiędzy kryterium płci a postrzeganiem kultury organizacyjnej przez badanych, potwierdzono również słuszność hipotezy (**H3**). Z kolei przyjęta hipoteza (**H4**), nie została potwierdzona. W badaniu kultury organizacyjnej modelu Trompenaarsa i Hampden-Turnera nie wykazano zależności pomiędzy stażem pracy respondentów a ich percepcją kultury organizacyjnej.

5.4. Model kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna

Dokładny opis modelu kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna został przedstawiony w rozdziale 2. Autorzy posługują się Modelem wartości konkurujących, osadzając poszczególne typy kultur w dwóch głównych wymiarach, które dzielą płaszczyznę na cztery części, na których z kolei osadzono po jednym typie kultury organizacyjnej. Te dwa wymiary to³⁴³:

1. Orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie–orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja.
2. Elastyczność i swoboda działania–stabilność i kontrola.

Badacze wyróżniają cztery kultury organizacyjne: kulturę klanu, kulturę adhokracji, kulturę rynku, kulturę hierarchii.

To, co jest istotne, to podkreślenie, że zdaniem autorów otrzymany profil kultury organizacyjnej organizacji pozwala wskazać na możliwość występowania czterech kultur organizacyjnych. Przy czym w zależności od otrzymanej po przeprowadzonym badaniu średniej arytmetycznej, każda z kultur występuje w mniejszym lub większym stopniu nasilenia. Jednocześnie istnieje możliwość zdefiniowania kultury dominującej. Dodatkowym atutem dla tej metodologii, jest możliwość zbadania takich cech kultury, które stanowią odzwierciedlenie podstawowych założeń oraz wartości organizacji. Dlatego też przygotowane przez badaczy narzędzie do badania kultur organizacyjnych bazuje na sześciu wymiarach treści. Są to³⁴⁴: (1) ogólna charakterystyka organizacji (2) styl przywództwa w organizacji (3) styl zarządzania pracownikami (4) cechy zapewniające spójność organizacji (5) Sprawy, na które kładzie się największy nacisk (6) Kryteria sukcesu w organizacji. Autorzy są zdania, że udzielenie odpowiedzi na pytania w ramach wymienionych sześciu wymiarach treści pozwala poznać adekwatny obraz kultury organizacyjnej. Dodatkowo, co ważne, badacze są zdania, że możliwość odpowiadania przez respondentów na zadane pytania w ramach wymiarów treści, pozwala poznać te cechy kultury, których ludzie sobie nie uświadamiają, ponieważ Model wartości konkurujących wykorzystuje podstawowe archetypy³⁴⁵. K. Cameron i R. Quinn proponują konkretne narzędzie do badania kultur organizacyjnych i jest nim kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Kwestionariusz OCAI pozwala zdiagnozować, jaki jest stan obecny organizacji zakresie

³⁴³ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 44.

³⁴⁴ *Ibidem*, s. 140-141.

³⁴⁵ *Ibidem*, s. 141.

kultury organizacyjnej oraz określić, jaki zdaniem badanych powinien być. Jest to możliwe poprzez umiejscowienie w kwestionariuszu sposobu udzielenia odpowiedzi na zadawane pytania w dwóch wariantach: stan obecny oraz stan pożądany. Kwestionariusz OCAI składa się z 24 pytań, a wyniki oblicza się na zasadzie średniej arytmetycznej, z przypisanych każdemu stwierdzeniu punktów. W efekcie, otrzymane wyniki można przedstawić w postaci profilu kultury i wpasować w Model wartości konkurujących (Model wartości konkurujących został opisany szerzej w rozdziale 2). Sama metodologia badania kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna została opisana szerzej w rozdziale 4. Wykorzystanie oryginalnego narzędzia OCAI, autorstwa K. Camerona i R. Quinna umożliwia przedstawienie danych demograficznych w sposób kompleksowy dla całości przeprowadzonego badania. W celu pokazania i interpretacji wyników przeprowadzonego badania kultury organizacyjnej oraz powiązania otrzymanych wyników z demografią respondentów, zarówno opis demografii, jak i ich ujęcie tabelaryczne, zostało zaprezentowane w niniejszym podrozdziale. Ponadto dla zobrazowania wyników przeprowadzonego badania posłużono się kolorami, gdzie kolor niebieski oznacza kulturę organizacyjną zdiagnozowaną, a kolor czerwony kulturę organizacyjną oczekiwaną.

W badaniu przeprowadzonym przez autorkę badania wzięło udział $n=279$ respondentów, przy czym poprawnie wypełnionych kwestionariuszy do badania kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna zostało wypełnionych przez 241 respondentów. Dlatego też n grupy dla tego badania wynosi $n=241$. Wśród respondentów znalazło się $n=39$ menedżerów. Zdiagnozowali oni kulturę rynku ($m=46,94$), a największa otrzymana średnia arytmetyczna wskazała na oczekiwaną przez menedżerów kulturę klanu ($m=27,14$). W badaniu uczestniczyło $n=202$ pracowników. Zdiagnozowali oni również kulturę rynku, która uzyskała największą średnią ($m=40,93$). Najbardziej oczekiwaną kulturą ($m=30,19$) jest dla badanych pracowników, tak, jak w przypadku menedżerów, kultura klanu. Szczegółowe dane prezentuje Tabela 16.

Tabela 16. Stanowisko osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m)

		kultura zdiagnozowana				kultura oczekiwana			
Stanowisko / uzyskane wyniki		kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii	kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii
Menadżer	Średnia (m)	12,24	14,79	46,94	26,03	27,14	26,32	22,56	23,98
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
Pracownik	Średnia (m)	15,96	15,95	40,93	27,11	30,19	24,77	20,78	24,39
	N	202	202	202	202	202	202	202	202
Ogółem	Średnia (m)	15,36	15,76	41,9	26,94	29,7	25,02	21,07	24,33
	N	241	241	241	241	241	241	241	241

Źródło: badania własne

Badani reprezentowali jednostki Front Office w ilości n=126. Największa otrzymana średnia z badania wyniosła m=41,89 dla zdiagnozowanej kultury rynku oraz m=31,49 dla oczekiwanej kultury klanu. Natomiast, z Back Office w badaniu uczestniczyło n=114 pracowników. Dla tej grupy respondentów największa średnia dla zdiagnozowanej kultury wyniosła m=41,9 (kultura rynku) oraz dla oczekiwanej kultury m=27,73 kultura klanu. Rozkład wyników na pozostałe kultury został ujęty w Tabeli 17.

Tabela 17. Obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m)

		kultura zdiagnozowana				kultura oczekiwana			
Obszar biznesowy / uzyskane wyniki		kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii	kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii
Front Office	Średnia (m)	16,13	15,6	41,89	26,35	31,49	25,12	20,5	23,01
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
Back Office	Średnia (m)	14,54	15,9	41,9	27,62	27,73	24,92	21,72	25,75
	N	114	114	114	114	114	114	114	114
Ogółem	Średnia (m)	15,37	15,74	41,9	26,95	29,7	25,02	21,08	24,31
	N	240	240	240	240	240	240	240	240

Źródło: badania własne

Analiza wyników przy kryterium ogólny staż pracy, w zakresie dominującej kultury zdiagnozowanej, prawie we wszystkich przedziałach ogólnego stażu pracy, umieszczonych w metryczce kwestionariusza ankiety, wskazuje na kulturę rynku. Jedynie w przedziale „staż pracy poniżej 1 roku” zarówno kultura rynku, jak i kultura hierarchii uzyskały taką samą średnią, tj. m=35,42. Należy jednak zaznaczyć, że n w tej grupie jest niski i wynosi n=2.

W przypadku kultury oczekiwanej, respondenci ze stażem pracy 1-5 lat, 6-10 lat, 11-15 lat, 21-25 lat wskazali jako oczekiwaną kulturę klanu. Ta kultura otrzymała najwyższe średnie arytmetyczne. Osoby ze stażem pracy poniżej 1 roku oczekują kultury adhokracji, a respondenci z ogólnym stażem pracy 16-20 lat, 26-30 lat oraz powyżej 30 lat stażu pracy, wybrali kulturę hierarchii, dla której odnotowano najwyższe średnie. Szczegółowe dane zostały umieszczone w Tabeli 18.

Tabela 18. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m)

		kultura zdiagnozowana				kultura oczekiwana			
Ogólny staż pracy / uzyskane wyniki		kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii	kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii
Poniżej roku	Średnia (m)	18,33	10,83	35,42	35,42	24,58	28,75	22,92	23,75
	N	2	2	2	2	2	2	2	2
1 - 5 lat	Średnia (m)	16,5	16,19	40,26	26,8	30,37	24,62	22,35	22,88
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
6 – 10 lat	Średnia (m)	16,12	17,06	38,82	28,19	29,11	26,97	19,94	23,67
	N	75	75	75	75	75	75	75	75
11 – 15 lat	Średnia (m)	12,5	15,23	46,22	25,97	31,12	23,22	21,97	24,56
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
16 – 20 lat	Średnia (m)	15,13	13,97	43,13	27,71	29,69	23,08	20,31	26,92
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
21 – 25 lat	Średnia (m)	15,6	13,98	47,73	22,69	29,77	26,65	19,63	24,05
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
26 – 30 lat	Średnia (m)	13,26	15,88	41,88	28,74	25,71	21,9	23,93	28,45
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Powyżej 30 lat	Średnia (m)	13,33	12,5	54,72	19,44	22,78	23,89	17,22	36,11
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
Ogółem	Średnia (m)	15,36	15,76	41,9	26,94	29,7	25,02	21,07	24,33
	N	241	241	241	241	241	241	241	241

Źródło: badania własne

Biorąc pod uwagę kryterium stażu pracy w badanej organizacji, największe średnie przypadają dla kultury rynku jako kultury zdiagnozowanej, i mieszczą się w przedziale od $m = 33,67$ (staż pracy 26 do 30 lat) do $m = 55,21$ (staż pracy 21 do 25 lat). Jeśli chodzi o kulturę oczekiwaną, mając na względzie kryterium stażu pracy w badanej organizacji,

zdecydowanie przeważa kultura klanu. Z kolei dla respondentów o stażu pracy w badanej organizacji 21-25 lat oraz 26-30 lat oczekiwaną kulturą jest bardziej kultura hierarchii. Całościowy rozkład wyników dla tego kryterium, obrazuje Tabela 19.

Tabela 19. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m)

		kultura zdiagnozowana				kultura oczekiwana			
Staż pracy w badanej organizacji/ uzyskane wyniki		kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii	kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii
Poniżej roku	Średnia (m)	21,97	16,93	34,67	26,37	29,33	21,63	23,73	25,3
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
1 -5 lat	Średnia (m)	14,45	15,2	43,38	26,95	30,67	26,05	20,69	22,84
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
6 – 10 lat	Średnia (m)	14,51	16,1	40,11	29,23	27,83	24,8	21,32	25,97
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
11 – 15 lat	Średnia (m)	16,58	18,42	41,17	23,83	28,92	25,42	20,08	25,75
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
16 – 20 lat	Średnia (m)	16,96	16,38	43,26	23,27	33,45	24,4	16,79	25,36
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
21 – 25 lat	Średnia (m)	11,77	13,44	55,21	19,58	25,31	22,19	25,73	26,77
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
26 – 30 lat	Średnia (m)	11,42	17,67	33,67	37,25	22,92	23,75	20,42	32,92
	N	2	2	2	2	2	2	2	2
Ogółem	Średnia (m)	15,36	15,76	41,9	26,94	29,7	25,02	21,07	24,33
	N	241	241	241	241	241	241	241	241

Źródło: badania własne

W badaniu wzięło udział 176 kobiet oraz 65 mężczyzn. Zarówno w jednej, jak i w drugiej grupie, największe średnie arytmetyczne otrzymała kultura rynku jako zdiagnozowana (kobiety $m=42,51$, mężczyźni $m=40,26$). Z kolei dla kultury oczekiwanej największe średnie dotyczą kultury klanu (kobiety $m=29,72$, mężczyźni $m=29,63$). Tabela 20 zawiera informacje szczegółowe na temat otrzymanych wyników badania kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna, ze względu na płeć.

Tabela 20. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m)

Płeć / uzyskane wyniki (m)		kultura zdiagnozowana				kultura oczekiwana			
		kultur a klanu	kultura adhokracj i	kultur a ryнку	kultura hierarchi i	kultur a klanu	kultura adhokracj i	kultur a ryнку	kultura hierarchi i
Kobieta	Średni a (m)	15,13	15,72	42,51	26,62	29,72	25,14	20,71	24,58
	N	176	176	176	176	176	176	176	176
Mężczyzna	Średni a (m)	16	15,88	40,26	27,81	29,63	24,71	22,05	23,65
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Ogółem	Średni a (m)	15,36	15,76	41,9	26,94	29,7	25,02	21,07	24,33
	N	241	241	241	241	241	241	241	241

Źródło: badania własne

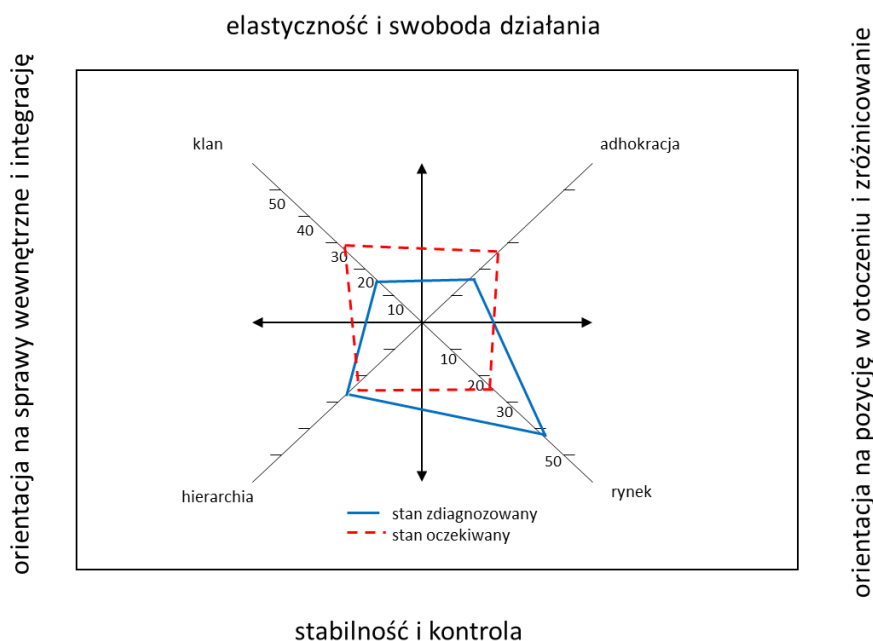
Przeprowadzone badanie pozwoliło z jednej strony na zobrazowanie organizacji jako całości, z drugiej, na pogłębienie wyników badań. Ogólny wynik dla organizacji z punktu widzenia autorki okazał się niezwykle interesujący. Szczególnie obrazuje to Tabela 21, a przede wszystkim Rysunek 49.

Tabela 21. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)

Typ kultury	kultura zdiagnozowana (m)	kultura oczekiwana (m)	różnica
Kultura rynku	41,9	21,07	-20,83
Kultura hierarchii	26,94	24,33	-2,61
Kultura adhokracji	15,76	25,02	9,26
Kultura klanu	15,36	29,7	14,34

Źródło: badania własne

Rysunek 49. Wyniki całościowe: Model Wartości konkurujących badanej organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)

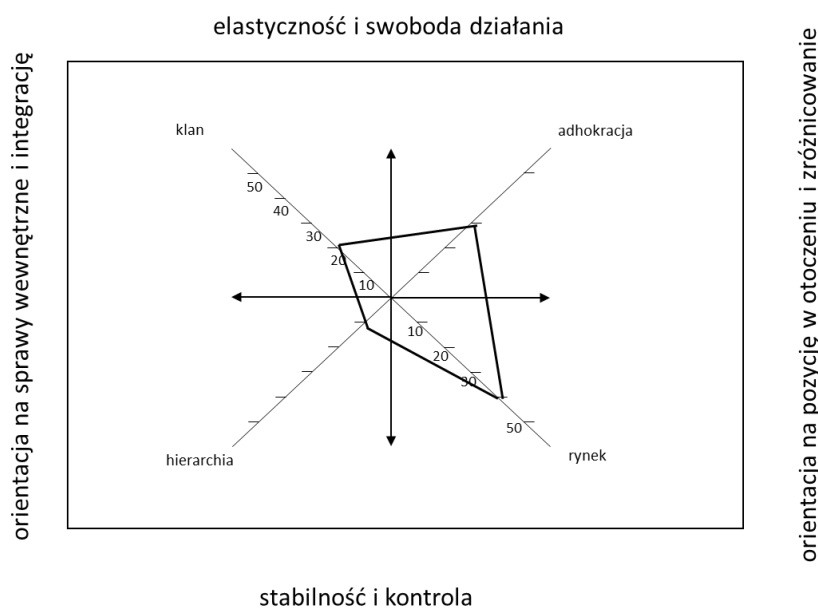


Źródło: badania własne

Analizując wynik ogólny badanej organizacji dostrzega się wyraźną rozbieżność pomiędzy stanem zdiagnozowanym przez pracowników a ich oczekiwaniami. Dominującą kulturą jest kultura rynku, natomiast oczekiwania kultury rozkładają się w miarę podobnie, przy czym wyróżnia się najbardziej oczekiwaną kulturę klanu. Rozbieżność ta jest istotna, zważywszy, że kultura rynku i kultura klanu znajdują się w dwóch przeciwstawnych ćwiartkach Modelu wartości konkurujących. Dla kultury rynku charakterystycznymi wymiarami jest orientacja na pozycję w otoczeniu oraz stabilność i kontrolę. Kultura klanu z kolei oznacza bardziej orientację na sprawy wewnętrzne i integrację oraz elastyczność i swobodę działania. Zgodnie z założeniami oraz charakterystyką poszczególnych kultur przez K. Camerona i R. Quinna organizacja o kulturze rynku funkcjonuje dynamicznie, stale obserwuje konkurencję i dąży do utrzymania dobrej pozycji rynkowej. Kultura rynku, charakteryzuje dynamiczną organizację zorientowaną silnie na realizację celu. Analiza badania wskazuje, że pracownicy preferują bardziej założenia wynikające z kultury klanu. Kultury o wspólnych wartościach, przypominającą rodzinę, a więc bardziej bezpieczną i stabilną. Ogólny wynik badania kultury oczekiwanej jest interesujący w tym sensie, że zachodzi tutaj pewne wyważenie (wyniki średniej arytmetycznej) pomiędzy wyborem wszystkich czterech kultur jako oczekiwanych z dominującą, ale niewyróżniającą się silnie kulturą klanu. Faktem jest jednak, że aktualnie

obowiązująca kultura rynku, nie jest przez pracowników akceptowalna, a oni sami potrzebują większego wyważenia pomiędzy wszystkimi czterema typami kultur. Jest do dość mocny sygnał płynący do organizacji, aby przyrzeć się bliżej sytuacji firmy w jej odbiorze przez pracowników. Co ciekawe K. Cameron i R. Quinn na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań wskazują na fakt, iż nie istnieje jedna kultura, która była by tą jedyną i odpowiednią, przy pomocy której organizacje na pewno odniosą sukces³⁴⁶. Autorzy w przytoczonych przez siebie wynikach badań wskazują, że na przykład dla zbadanej organizacji zajmującej się urządzeniami zaawansowanej technologii dominującą kulturą okazała się kultura adhokracji, a dla agencji rządowej kultura hierarchii. Badacze podkreślają, iż kultury te nie są typowe czy wzorcowe. Wskazują jednak na różnorodność występujących kultur w organizacjach, które zbadali, a które odniosły sukces. Na uwagę zasługuje jednak przytoczony przez autorów przykład występującej kultury, którą zdiagnozowali w szybko rozwijającej się instytucji bankowej. Przykład ten został przedstawiony na Rysunku 50.

Rysunek 50. Kultura organizacyjna w szybko rozwijającej się instytucji bankowej



Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 74.

Jak twierdzą autorzy, jest to rodzaj kultury nietypowy dla banków, ponieważ w większości z nich, profil kultury jest najczęściej lustrzanym odbiciem zaprezentowanego profilu na Rysunku 50. Co oznaczałoby, że banki charakteryzuje bardziej kultura hierarchii.

³⁴⁶ *Ibidem*, s. 74.

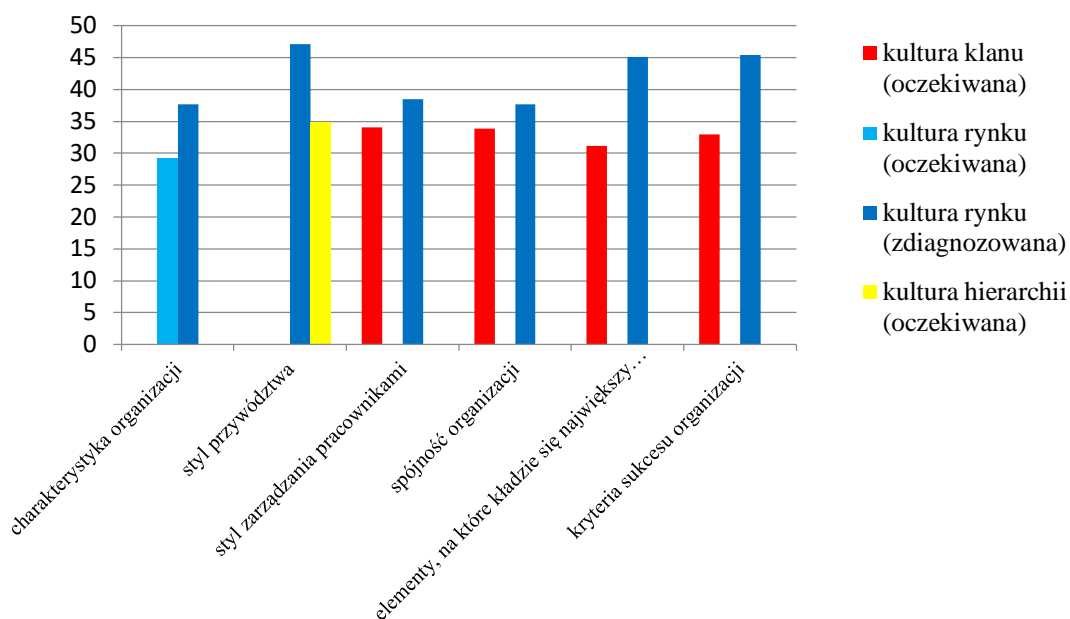
Interesującym jednak staje się fakt, że przyglądając się bliżej przytoczonemu przez badaczy profilowi kultury instytucji bankowej (finansowej) i porównując go z wynikami badań przeprowadzonymi przez autorkę, także w instytucji finansowej, dostrzega się pewną zbieżność wyników. Zdecydowanie dominującym profilem w jednym (badania K. Camerona i R. Quinna) i drugim (badania przeprowadzone przez autorkę) przypadku jest profil kultury rynku. Zbieżność tych wyników może być efektem stosunkowo krótkiej historii funkcjonowania badanej instytucji finansowej na rynku. Powstała ona w 2004 roku. Tak krótka historia instytucji finansowej na rynku wywołuje konieczność ciągłego obserwowania rynku i nieustannej gotowości do stosowania zmiennych rozwiązań, aby zapewnić jego konkurencyjność. Wyniki przedstawione przez K. Camerona i R. Quinna dotyczą szybko rozwijającej się instytucji bankowej, co może świadczyć także o krótszej historii, niż pozostałe, badane przez autorów instytucje bankowe o dominującej, jak twierdzą, kulturze hierarchii. Z drugiej jednak strony, przyjmując za K. Cameronem i R. Quinnem, że większość banków posiada bardziej kulturę hierarchii, można by oczekiwać, że pożądaną kulturą (ponieważ jest charakterystyczną dla większości badanych banku) powinna być kultura hierarchii. Wyniki badania poprowadzonego przez autorkę nie potwierdzają jednak tej tezy. Stan pożądaný przez pracowników, jak już napisano wcześniej rozkłada się w miarę jednakowo dla pozostałych kultur, ze wskazaniem jednak na oczekiwaną kulturę klanu (średnia arytmetyczna 29,7). Można przypuszczać, iż badani pracownicy potrzebują więcej stabilności, poczucia bezpieczeństwa i wsparcia w codziennych zadaniach przez przełożonych. Dynamika funkcjonowania instytucji finansowej i wiążące się z tym nieustanne zmiany mogą powodować, iż pracownicy nie czują pewności zatrudnienia, której potrzebują.

Aby bliżej przyjrzeć się badanej organizacji, za pomocą kwestionariusza OCAI zbadano kulturę organizacyjną wykorzystując wymiary treści wskazane przez K. Camerona i R. Quinna:

- ogólna charakterystyka organizacji,
- styl przywództwa w organizacji,
- styl zarządzania pracownikami,
- cechy zapewniające spójność organizacji,
- sprawy, na które kładzie się największy nacisk,
- kryteria sukcesu organizacji.

Otrzymane wyniki badań dla poszczególnych wymiarów w zakresie zdiagnozowanej dominującej kultury oraz oczekiwanych (dominujących) kultur organizacyjnych obrazuje Wykres 20.

Wykres 20. Wyniki całościowe: wymiary treści, a kultura organizacyjna badanej organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)



Źródło: opracowanie własne

W każdym z sześciu wymiarów jako kulturę zdiagnozowaną, dominującą, badani wskazali kulturę rynku. Średnia arytmetyczna uzyskana z wyników badania jest wysoka i mieści się w przedziale od $m=37,69$ (kultura rynku dla wymiaru charakterystyka organizacji, do $m=47,15$, dla wymiaru styl przywództwa). W odniesieniu więc do modelu K. Camerona i R. Quinna, można powiedzieć, że jeśli chodzi o stan zdiagnozowany kultury organizacyjnej w zakresie jej poszczególnych wymiarów największą średnią arytmetyczną uzyskała kultura rynku. Oznacza to, iż w zdecydowanej mierze, taki sam zestaw wartości kulturowych wpływa na obszary funkcjonowania organizacji w zakresie jej charakterystyki, stylu przywództwa, stylu zarządzania pracownikami, spójności organizacji, elementów, na które kładzie się największy nacisk oraz kryteriów sukcesu. Oczywiście grupa respondentów jako stan zdiagnozowany uwzględniając poszczególne wymiary, wskazywała także pozostałe kultury, jednak kultura rynku jest kulturą dominującą pośród pozostałych. Co ważne, w kontekście kultury oczekiwanej przez pracowników, w czterech badanych wymiarach respondenci

wskazali kulturę klanu, ale także kulturę hierarchii i kulturę rynku. Przyglądając się wynikom w postaci średniej arytmetycznej, pożądaną przez pracowników, jak już napisano wcześniej, rodzaj kultury rozkłada się w miarę jednakowo, choć dominuje kultura klanu. Wyniki średniej arytmetycznej mieszczą się w przedziale $m=29,28$ (dla wymiaru charakterystyka organizacji) do $m=34,96$ (dla wymiaru styl zarządzania pracownikami). Taka rozbieżność pomiędzy kulturą zdiagnozowaną, a oczekiwaną pozwala po raz kolejny potwierdzić hipotezę główną w zakresie luki kulturowej oraz hipotezę (H1): „Istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną”. To, co wydaje się w tym miejscu ważne, to poznanie różnic, jakie występują pomiędzy zdiagnozowaną a oczekiwaną kulturą organizacyjną, wg modelu K. Camerona i R. Quinna. Zanim zostanie to jednak opisane, autorka proponuje najpierw dokonać analizy szczegółowej wyników badania modelu wg K. Camerona i R. Quinna. To pozwoli spojrzeć szerzej na aspekt zdiagnozowanej kultury organizacyjnej badanej instytucji finansowej.

5.4.1. Ogólna charakterystyka organizacji

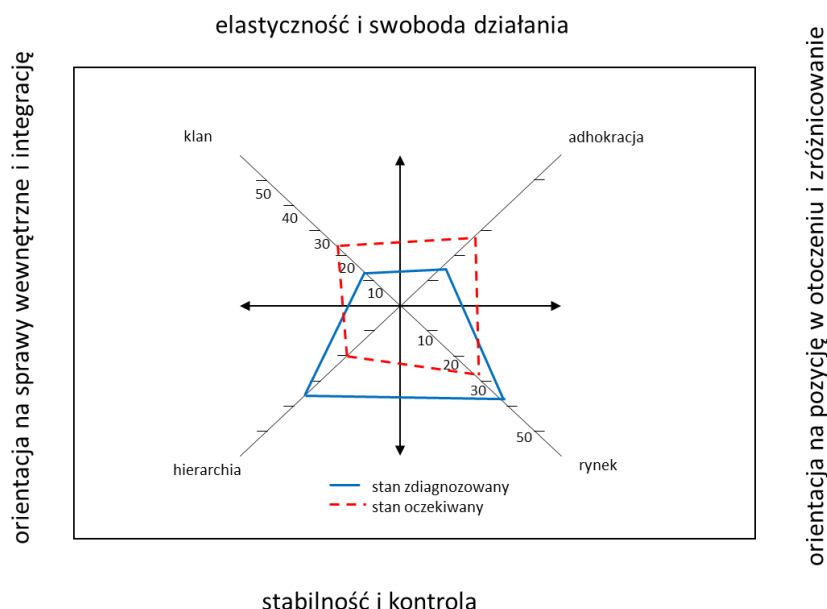
Zebrane wyniki badań kultury organizacyjnej względem wymiaru: „ogólna charakterystyka organizacji” zostały przedstawione w Tabeli 22, a na Rysunku 51 przedstawiono Model wartości konkurujących dla tego wymiaru.

Tabela 22. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: ogólna charakterystyka organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)

Typ kultury	kultura zdiagnozowana (m)	kultura oczekiwana (m)	różnica
Kultura rynku	37,69	29,28	-8,41
Kultura hierarchii	36,56	20,28	-16,28
Kultura adhokracji	13,54	27,89	14,35
Kultura klanu	11,86	22,41	10,55

Zródło: badania własne

Rysunek 51. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: ogólna charakterystyka organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)



Źródło: badania własne

Porównując wyniki stanu zdiagnozowanego a pożądanego badanej organizacji, w aspekcie jej charakterystyki dostrzega się zdecydowane różnice. Na dominującą, obecną kulturę organizacyjną badani wskazali kulturę rynku ($m=37,69$) ale także kulturę hierarchii ($m=36,56$). Zdaniem badanych ważne w organizacji są wyniki oraz sposoby ich osiągnięcia poprzez realizację zadań. Pracownicy są zdania, iż istnieje potrzeba nastawienia na osiągnięcie wyników (kultura rynku). W organizacji jednocześnie obowiązuje ścisła hierarchia i związana z tym kontrola. Istnieje wiele procedur określających zadania oraz sposoby ich wykonywania (kultura hierarchii). Badani preferują jednak w tym obszarze bardziej niż kulturę hierarchii ($m=20,28$), kulturę rynku ($m=29,28$). Jest to dominująca kultura, jeśli chodzi o kulturę oczekiwaną w zakresie wymiaru treści: „charakterystyka organizacji”. Zdaniem badanych ważne są wyniki oraz sposoby ich osiągnięcia poprzez realizację zadań. Pracownicy są zdania, iż istnieje potrzeba nastawienia na osiągnięcie wyników. Można przypuszczać, iż liczba występujących procedur może ograniczać realizację celów, a obowiązująca hierarchia wydłuża ścieżki decyzyjne, zmniejszając dynamikę realizacji celów. Taki stan rzeczy potwierdza drugi, co do wielkości wynik kultury pożądaney, którą jest kultura adhokracji

($m=27,89$), dla której cechą organizacji jest przedsiębiorczość, a ludzie chętnie podejmują ryzyko. W instytucjach finansowych procedury są niezbędnym elementem z jednej strony porządkującym zadania, z drugiej strony zapewniają ich realizację zgodnie z obowiązującymi zasadami czy prawem. Wprowadzenie większej swobody w tym zakresie wiąże się z ryzykiem z jednej strony poważnych strat finansowych dla organizacji, z drugiej strony z etyką proponowanych klientom nieadekwatnych do ich potrzeb i możliwości finansowych produktów. Taka sytuacja wpłynęłaby także na wizerunek organizacji na rynku i jednocześnie na jego pozycję w otoczeniu, osłabiając ją. To, co ważne, wydaje się zapewnienie odpowiedniej komunikacji do pracowników powodów, dla których w organizacji dominuje tak wiele procedur.

5.4.2. Styl przywództwa w organizacji

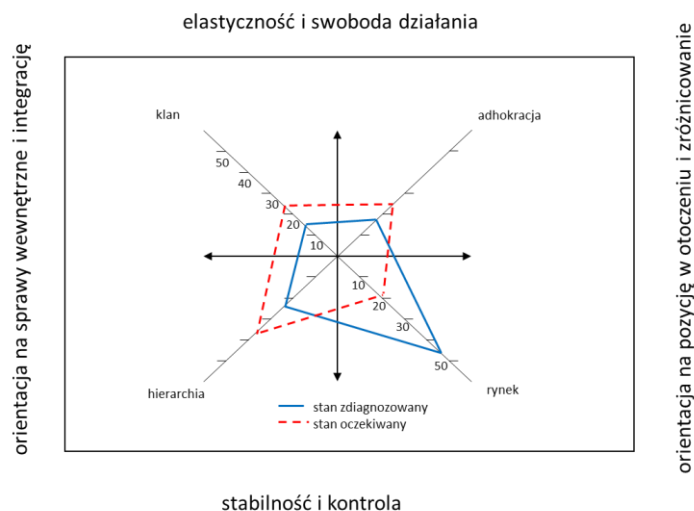
Drugim wymiarem treści poddanym badaniu, był wymiar styl przywództwa w organizacji. Otrzymane wyniki przedstawia Tabela 23, a Rysunek 52 obrazuje wynik, osadzony na Modelu wartości konkurujących.

Tabela 23. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: styl przywództwa w organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)

Typ kultury	kultura zdiagnozowana (m)	kultura oczekiwana (m)	różnica
Kultura rynku	47,15	19,17	-27,98
Kultura hierarchii	23,67	34,96	11,29
Kultura adhokracji	15,68	22,12	6,44
Kultura klanu	13,62	23,63	10,01

Źródło: badania własne

Rysunek 52. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: styl przywództwa w organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)



Źródło: badania własne

Styl przywództwa badanej organizacji wyraźnie opisuje kultura rynku ($m=47,15$). Dla tej kultury badani respondenci przypisali najwięcej punktów, co wpłynęło na uzyskanie największej średniej arytmetycznej właśnie dla kultury rynku. Oznacza to, iż menedżerowie są ekspansywni, stanowczy, wysoce zorientowani na wyniki. Kulturą pożądaną w zakresie stylu przywództwa jest kultura hierarchii ($m=34,96$), gdzie przywództwo postrzegane jest jako koordynowanie i organizowanie, a pracownikom stwarza się harmonijne warunki do osiągania wyników. Pracownicy badanej organizacji potrzebują do realizacji zadań większej stabilności i spokoju. Ekspansywny, silnie zorientowany na wyniki menedżer, może zaburzać w swoim zespole takie poczucie bezpieczeństwa i dobrą atmosferę, wprowadzając pewnego rodzaju presję. Wydaje się, że pracownicy dalecy są od wprowadzania wewnętrznej konkurencyjności w ramach zespołów, w których pracują. Właściwym wydaje się korekta stylu przywództwa w badanej organizacji. Przy zachowaniu orientacji na wyniki, właściwej dla kultury rynku, można by zastąpić atmosferę dynamiczną, czasem surową (powiązaną ze stanowczością i ekspansywnością) na rzecz bardziej harmonijnej. Wprowadzenie takich zmian wymagałoby zmiany postaw menedżerów poprzez ich rozwój i budowanie świadomości możliwości realizacji wyników przy utrzymaniu harmonii i wsparcia. Więcej na

temat proponowanych przez autorkę zmian i modyfikacji zostanie przedstawione w rozdziale 6.

Uzyskany wynik badanej kultury w aspekcie stylu przywództwa daje dodatkowe, ciekawe wnioski. Jak wspomniano wcześniej, K. Cameron i R. Quinn piszą o lustrzanym odbiciu najczęściej występującej, dominującej kultury w instytucjach bankowych – kultura hierarchii (Rysunek 50). W zakresie wymiaru: styl przywództwa, uzyskane wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę (właśnie w instytucji bankowej), potwierdzają tezę badaczy. Kultura oczekiwana przez pracowników badanej organizacji (kultura hierarchii) vs kultura zdiagnozowana (kultura rynku) stanowią w pewnym sensie jej potwierdzenie. Występuje tutaj zbieżność polegająca na fakcie, iż w bankach (w ocenie ogólnej), zdaniem badaczy, występuje bardziej kultura hierarchii, a w badanej przez autorkę instytucji finansowej preferowaną w zakresie stylu przywództwa jest także kultura hierarchii.

5.4.3. Styl zarządzania pracownikami

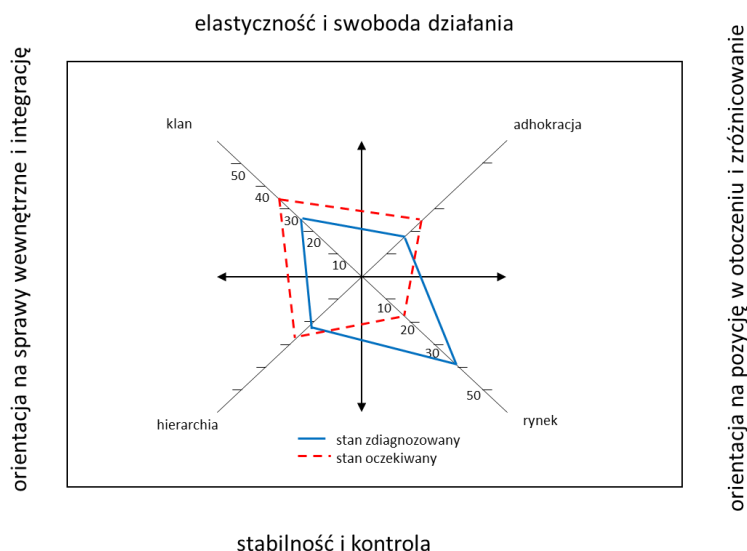
Po przeprowadzonym badaniu otrzymano także wyniki dla wymiaru styl zarządzania. Zostały one przedstawione w Tabeli 24 oraz na Rysunku 53.

Tabela 24. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: styl zarządzania pracownikami (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)

Typ kultury	kultura zdiagnozowana (m)	kultura oczekiwana (m)	różnica
Kultura rynku	38,44	16,02	-22,42
Kultura klanu	23,76	34,11	10,35
Kultura hierarchii	21,33	26,85	5,52
Kultura adhokracji	16,5	22,88	6,38

Źródło: badania własne

Rysunek 53. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: styl zarządzania pracownikami, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)



Źródło: badania własne

Analizując wyniki badań kolejnej zmiennej szczegółowej – stylu zarządzania pracownikami można ponownie dostrzec wyraźne rozbieżności pomiędzy stanem obecnym, zdiagnozowanym, a pożądanym. Aktualnie występującą kulturą w zakresie stylu zarządzania pracownikami jest kultura rynku ($m=38,44$). Oznacza to, iż w badanej organizacji liczą się osiągnięcia, występuje rywalizacja, a pracownikom stawiane są wysokie wymagania. Z kolei kulturą oczekiwaną przez pracowników jest jednak kultura klanu ($m=34,11$). Styl kultury klanu można określić jako demokratyczny. Pracownicy już po raz kolejny wskazują, iż potrzebują więcej harmonii, pracy zespołowej oraz powszechnej zgody. Potwierdza to uzyskany drugi wynik kultury oczekiwanej – kultura hierarchii ($m=26,85$), w której ważne jest poczucie bezpieczeństwa i przewidywalność. Pracownicy badanej organizacji odrzucają ostrą rywalizację. Choć rywalizacja stanowi jeden z czynników motywacyjnych, stosowana w sposób agresywny może mieć wpływ na atmosferę w pracy, a ta z kolei na efektywność pracowników oraz ich zaangażowanie. Na podstawie otrzymanych wyników wydaje się, że styl przywództwa oraz styl zarządzania pracownikami w pewnym sensie się łączy. Z pewnością, jeśli chodzi o kulturę zdiagnozowaną (kultura rynku), ale nie tylko. W zakresie stylu przywództwa pracownicy oczekują bardziej kultury hierarchii, przywódcy jako dobrego obserwatora oraz organizatora. W zakresie stylu zarządzania pracownikami bardziej kultury

klanu, gdzie liczy się rozwój pracowników, ale także pogląd, że aktywne uczestnictwo w pracach zespołu sprzyja jego efektywności. Oba rodzaje kultur znajdują się bliżej wymiaru wskazanego przez badaczy: orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację. Z jednej strony pracownicy oczekują przywódcy dającego poczucie stabilności, z drugiej strony z takim rodzajem przywództwa łączą możliwość uzyskiwania większej elastyczności w realizacji swoich zadań.

5.4.4. Cechy zapewniające spójność organizacji

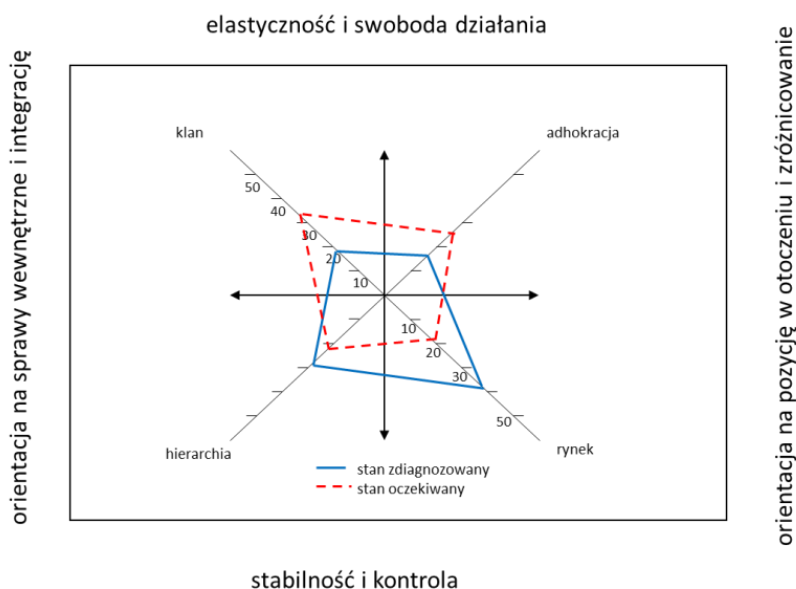
Kolejny aspekt, który został poddany badaniu to sprawdzenie, w jaki sposób respondenci postrzegają określony przez K. Camerona i R. Quinna wymiar: spójność organizacji. Otrzymane po badaniu wyniki obrazuje Tabela 25 i Rysunek 54.

Tabela 25. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: cechy zapewniające spójność organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)

Typ kultury	kultura zdiagnozowana (m)	kultura oczekiwana (m)	różnica
Kultura rynku	37,68	18,13	-19,55
Kultura hierarchii	29,81	22,2	-7,61
Kultura klanu	17,33	33,9	16,57
Kultura adhokracji	15,3	25,68	10,38

Źródło: badania własne

Rysunek 54. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: cechy zapewniające spójność organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)



Źródło: badania własne

Na podstawie otrzymanych wyników dostrzec można kolejną rozbieżność pomiędzy stanem obecnym a oczekiwanym. Stan obecny badanej organizacji stanowi kultura rynku ($m=37,68$). Spójność badanej organizacji jest zapewniana przez wysoką orientację na realizację celów oraz na wyniki pracy. Chęć zwyciężania i ekspansywność stanowią motywy działania badanej organizacji. Kulturą oczekiwaną jest z kolei kultura klanu ($m=33,90$). W tej kulturze spójność organizacji przejawia się poprzez wzajemne zaufanie i lojalność. Pracownikom zależy na umożliwieniu im zaangażowania w sprawy organizacji. Rozważenie istoty wzajemnego zaufania i lojalności ponownie wskazuje na konieczność zmiany stylu przywództwa. Do menedżerów należy tworzenie przyjaznego środowiska pracy opartego na zaangażowaniu pracowników i tym samym wpływającego na ich lojalność względem organizacji. Wyniki badań wskazują, iż po raz kolejny pracownicy nie akceptują dynamiki i ekspansywności badanej organizacji. Czynniki, które zapewniają aktualnie spójność badanej organizacji, nie są tożsame z potrzebami i punktem widzenia pracowników. W badaniu dotyczącym spójności organizacji stanu pożądanego zasługuje także drugie, co do wielkości wskazanie. Jest to kultura adhokracji ($m=25,68$). Oznacza to, że pracownicy także otwarci są na zaangażowanie organizacji w innowacyjne rozwiązania. Pracownicy widzą potrzebę poszukiwania alternatywnych rozwiązań do aktualnych problemów. Bardziej niż utrzymywanie formalnych zasad, zdaniem badanych, w organizacji powinno skłaniać się do rozwoju i innowacji.

5.4.5. Sprawy, na które kładzie się największy nacisk

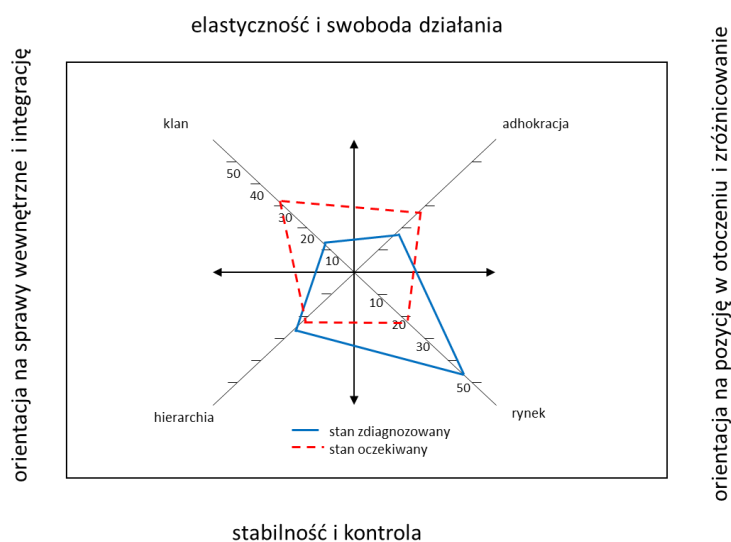
Piątym, zastosowanym w badaniu wymiarem treści, był wymiar: sprawy, na które kładzie się największy nacisk. Otrzymane wyniki badania obrazuje Tabela 26 i Rysunek 55.

Tabela 26. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: sprawy, na które kładzie się największy nacisk (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi \bar{m})

Typ kultury	kultura zdiagnozowana (\bar{m})	kultura oczekiwana (\bar{m})	różnica
Kultura rynku	45,1	21,37	-23,73
Kultura hierarchii	25,1	21,2	-3,9
Kultura adhokracji	17,22	27,49	10,27
Kultura klanu	12,53	31,16	18,63

Źródło: badania własne

Rysunek 55. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: sprawy, na które kładzie się największy nacisk, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna \bar{m})



Źródło: badania własne

Wyniki badania decydująco wskazują na istniejącą w zakresie wymiaru: sprawy, na które kładzie się największy nacisk, kulturę rynku ($\bar{m}=45,10$). Elementami tymi są działania konkurencyjne i wyniki. Zwyciężanie na rynku, wyzwania w postaci ambitnych celów

dominują zdaniem pracowników w badanej organizacji. W sytuacji, gdyby takie elementy były oczekiwane przez pracowników wówczas wystąpiłaby spójność, a organizacja rywalizowałaby z konkurencją rynkową przy użyciu wymienionych elementów i z akceptacją pracowników. Preferowaną jednak przez pracowników kulturą w tym zakresie jest kultura klanu ($m=31,16$). Zatem oczekiwania pracowników są diametralnie odmienne. Pracownicy oczekują aby w organizacji inwestowano w ich rozwój osobisty. Po raz kolejny podkreślają, iż zaufanie i współuczestnictwo w realizowaniu celów organizacji ma dla nich duże znaczenie. Ponownie znaczenie dla badanej organizacji ma zmiana stylu przywództwa (budowanie kultury zaufania i współdziałania), ale także pojawia się aspekt rozwoju pracowników. Gdyby na tę rozbieżność spojrzeć poprzez pryzmat wymiarów, w jakich K. Cameron i R. Quinn umieścili swój Model wartości konkurujących wraz z kulturami organizacyjnymi, ponownie widać wyraźną różnicę w postrzeganiu organizacji przez respondentów, a ich oczekiwaniami względem niej. Kultura oczekiwana w zakresie wymiaru „elementy, na które kładzie się największy nacisk”, jest kulturą rynku, silnie zorientowaną na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie, przy jednoczesnym zachowaniu kontroli i stabilności (dolna prawa ćwiartka modelu). Badani respondenci oczekują jednak kultury klanu, czyli bardziej organizacji zorientowanej na sprawy wewnętrzne, z zachowaniem elastyczności i swobody działania (górna lewa ćwiartka modelu).

5.4.6. Kryteria sukcesu organizacji

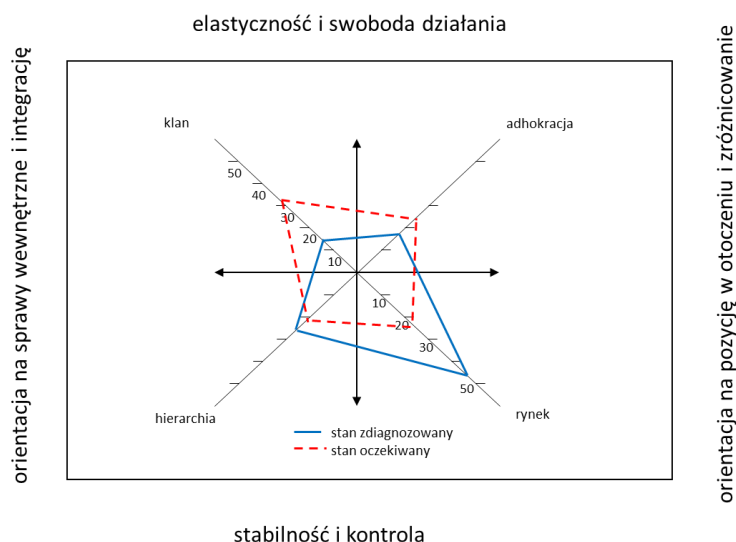
Badaniu poddano także wymiar treści: kryteria sukcesu organizacji. Otrzymane wyniki przedstawione zostały w Tabeli 27 i zobrazowane na Rysunku 56.

Tabela 27. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: kryteria sukcesu organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)

Typ kultury	kultura zdiagnozowana (m)	kultura oczekiwana (m)	różnica
Kultura rynku	45,37	22,44	-22,93
Kultura hierarchii	25,12	20,48	-4,64
Kultura adhokracji	16,32	24,08	7,76
Kultura klanu	13,07	32,96	19,89

Źródło: badania własne

Rysunek 56. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: kryteria sukcesu organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)



Źródło: badania własne

Zgodnie z wynikiem badań, kulturą dominującą w zakresie czynnika szczegółowego – kryteria sukcesu, jest kultura rynku ($m = 45,37$), dla której sukcesem jest rywalizowanie i pokonywanie konkurentów na rynku oraz dążenie do osiągnięcia pozycji lidera. Takie kryteria sukcesu mogą być przyczyną promowania rywalizacji i ciągłej „walki” wewnątrz organizacji. A wszystko po to, aby realizować jej cele. Pracownicy jednak bardziej preferują w tym zakresie założenia wynikające z kultury klanu ($m = 32,96$). Są nimi zaangażowanie pracowników, ich rozwój, stawianie na pracę zespołową oraz troska o ludzi, dająca im poczucie bezpieczeństwa. Można zauważyć, że gdyby wdrożono do organizacji oczekiwane przez pracowników kryteria sukcesu prawdopodobnie nie tylko nie obniżyłyby jej efektywności, wręcz przeciwnie, inwestowanie w rozwój pracowników, zabezpieczanie im przyjaznego środowiska pracy i budowanie atmosfery zaufania wpłynęłoby na ich zwiększenie zaufania oraz większą efektywność. Dokonanie takich zmian ma dodatkowo niskie podłoże kosztowe i zależy w głównej mierze od menedżerów.

5.5. Model kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna, diagnoza luki kulturowej

Wyniki badań kultury organizacyjnej modelu K. Camerona i R. Quinna, pozwalają potwierdzić pierwszą część hipotezy główną dysertacji: „Istnieje luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną instytucji finansowej a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną i ma ona wpływ na funkcjonowanie organizacji”. Ogólny wynik badania kultury organizacyjnej wg modelu K. Camerona i R. Quinna wskazuje na obecnie występującą kulturę rynku (prawa dolna ćwiartka Modelu wartości konkurujących). Oczekiwania pracowników różnią się za to diametralnie i wskazują na preferowaną bardziej kulturę klanu (lewa górna ćwiartka Modelu wartości konkurujących). Ważne także podkreślenia staje się fakt, że profil kultury oczekiwanej jest bardziej wyważony. Uzyskane wyniki w postaci średnich arytmetycznych są relatywnie blisko siebie (od $m=21,07$ do $m=25,02$), przy czym najwyraźniej wybija się kultura klanu ($m=29,70$). Zdiagnozowana luka pomiędzy kulturą obecną a oczekiwaną przez respondentów, pozwoliła na wykazanie konkretnych różnic związanych z funkcjonowaniem badanej organizacji. Uwzględnienie w badaniu wymiarów wskazanych przez K. Camerona i R. Quinna pozwoliło na opisanie różnic merytorycznych związanych z funkcjonowaniem organizacji, które to różnice zostały dokładnie zaprezentowane. W tym miejscu autorka proponuje podobnie, jak w rozdziale 5.3, przypisać wymienione wcześniej różnice pomiędzy stanem zdiagnozowanym a oczekiwaną kulturą organizacyjną w wymiary trzech płaszczyzn, zaproponowanych przez autorkę. Ponownie więc wyniki badanej organizacji zostaną pogrupowane i dopasowane do trzech poniższych płaszczyzn:

1. Podejście do zarządzania ludźmi.
2. Relacje wewnętrzne.
3. Postrzeganie organizacji przez pracowników.

Odnosząc proponowane podejście do modelu K. Camerona i R. Quinna, to płaszczyzna pierwsza „podejście do zarządzania ludźmi” zawiera styl przywództwa oraz styl zarządzania pracownikami. „Relacje wewnętrzne” – płaszczyzna druga, obejmuje aspekty merytoryczne mające wpływ na spójność organizacji. Trzecia płaszczyzna „postrzeganie organizacji przez pracowników”, dotyczy ogólnej charakterystyki organizacji oraz kryteriów sukcesu dla tej organizacji. Rezultaty takiego przedstawienia różnic w postrzeganiu i oczekiwaniach pracowników obrazuje Tabela 28.

Tabela 28. Różnice pomiędzy kulturą zdiagnozowaną, a oczekiwaną w modelu K. Camerona i R. Quinna, w oparciu o trzy płaszczyzny organizacji

podejście do zarządzania ludźmi					
opis jak jest	opis jak powinno być	wymiar treści	kultura zdiagnozowana (dominująca)	kultura oczekiwana (dominująca)	luka/rozbieżność pomiędzy stanem faktycznym, a oczekiwaniami pracowników
RÓŻNICE					
Menedżerowie są ekspansywni, stanowczy, wysoce zorientowani na wyniki.	Przywództwo postrzegane jest jako koordynowanie i organizowanie, a pracownikom stwarza się harmonijne warunki do osiągania wyników.	styl przywództwa w organizacji	kultura rynku	kultura hierarchii	tak
Liczą się osiągnięcia, występuje rywalizacja, a pracownikom stawiane są wysokie wymagania.	Pracownicy potrzebują więcej harmonii, pracy zespołowej oraz powszechnej zgody.	styl zarządzania pracownikami	kultura rynku	kultura klanu	tak
Liczy się osiąganie ambitnych celów, ważne są wyniki i zwyciężanie na rynku,	Organizacja, w której stawia się na rozwój osobisty. Panuje zaufanie i otwartość. Liczy się współuczestnictwo a nie rywalizacja.	elementy na które kładzie się największy nacisk	kultura rynku	kultura klanu	tak
relacje wewnętrzne					
Spójność badanej organizacji jest zapewniana przez wysoką orientację na realizację celów oraz na wyniki pracy	Spójność organizacji przejawia się poprzez wzajemne zaufanie i lojalność. Pracownikom zależy na umożliwieniu im zaangażowania w sprawy organizacji.	spójność organizacji	kultura rynku	kultura klanu	tak
postrzeganie organizacji przez pracowników					
Ważne w organizacji są wyniki oraz sposoby ich osiągania poprzez realizację zadań. Pracownicy są zdania, iż istnieje potrzeba nastawienia na osiąganie wyników. W organizacji jednocześnie obowiązuje ścisła hierarchia i związana z tym kontrola. Dodatkowo w organizacji istnieje wiele procedur określających zadania oraz sposoby ich wykonywania.	Ważne są wyniki oraz sposoby ich osiągania poprzez realizację zadań. Pracownicy są zdania, iż istnieje potrzeba nastawienia na osiąganie wyników. Cechą organizacji jest przedsiębiorczość, a ludzie chętnie podejmują ryzyko.	ogólna charakterystyka organizacji	kultura rynku, kultura hierarchii (zbliżone wyniki, różnica= 1,13)	kultura rynku, kultura adhokracji (zbliżone wyniki, różnica= 1,39)	częściowo
Sukcesem jest rywalizowanie i pokonywanie konkurentów na rynku oraz dążenie do osiągnięcia pozycji lidera. Konkurencja sprzyja efektywności.	Sukces zapewnia zaangażowanie pracowników, ich rozwój, stawianie na pracę zespołową oraz troska o ludzi, dająca im poczucie bezpieczeństwa. Uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu.	kryteria sukcesu organizacji	kultura rynku	kultura klanu	tak

Źródło: badanie własne

Jak wynika z informacji pochodzących z badania kultury organizacyjnej wg. K. Camerona i R. Quinna, a przedstawionych szczegółowo w tym rozdziale, w badanej organizacji występuje luka pomiędzy kulturą organizacyjną oczekiwaną, a zdiagnozowaną. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwalały także opisać konkretne różnice przekładające się na tę lukę kulturową. Dlatego też można potwierdzić postawioną przez autorkę dysertacji hipotezę (**H1**), która brzmi: „Istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną”. Wykorzystanie Modelu wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna pozwoliło bardziej konkretnie zobrazować występujące różnice. W odniesieniu do płaszczyzny związanej z zarządzaniem ludźmi, to menedżerowie badanej organizacji są silnie zorientowani na wyniki, ekspansywni, podczas, gdy pracownicy oczekują od menedżerów lepszego organizowania pracy oraz jej koordynowania. Pracownicy potrzebują takich menedżerów, którzy zapewnią im spokojną, harmonijną atmosferę. Ich zdaniem wówczas mogliby osiągać wyniki bardziej skutecznie. W badanej organizacji występuje silna rywalizacja, pracownikom są stawiane wysokie oczekiwania związane z realizowaniem celów biznesowych, podczas gdy dla nich ważne jest środowisko pracy, możliwość pracy zespołowej oraz poczucie powszechnej zgody i spokoju. Jeśli chodzi o relacje wewnętrzne, to aktualnie pracownicy oceniają, iż spójność organizacji wyraża się przede wszystkim poprzez skupianie na osiąganiu wyników i tworzenia relacji wewnętrznych w taki sposób, który pomoże te wyniki osiągać. Z drugiej jednak strony pracownikom zależy na budowaniu takich relacji wewnętrznych, które pozwolą na budowanie wzajemnego zaufania i lojalności. Pracownikom zależy na tym, aby zarządzający angażowali ich w sprawy organizacji. Pracownicy postrzegają organizację jako miejsce, w którym ważna jest realizacja celów poprzez realizowanie swoich zadań. I zgadzają się z tym, jeśli chodzi o ich oczekiwania w stosunku do organizacji. Jednocześnie oceniają oni, że w organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i związana z tym kontrola. Dodatkowo istnieje wiele procedur określających zadania oraz sposoby ich wykonywania. Fakt ten, nie jest już przez pracowników akceptowany. Dla nich cechą organizacji powinna być przedsiębiorczość, a pracownicy chętnie podejmowaliby się ryzykownych wyzwań. Badani respondenci oceniają, iż sukcesem dla organizacji jest w chwili obecnej rywalizacja, pokonywanie konkurentów. Pracownikom zależy jednak bardziej na postrzeganiu przez organizację sukcesu jako dbałości o zaangażowanie pracowników, ich rozwój, stawianie na pracę zespołową oraz troskę o ludzi, dającą im poczucie bezpieczeństwa. Uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu, a zaangażowani pracownicy pracują wydajniej oraz skuteczniej.

Wyniki badań przy wykorzystaniu narzędzia OCAI zaprojektowanego przez K. Camerona i R. Quinna pozwoliły na otrzymanie informacji, jakie kultury organizacyjne występują w badanej organizacji, a które zdaniem pracowników są pożądane. Uzyskany wynik dla badanej organizacji zdecydowanie różni się od oczekiwań pracowników. Funkcjonująca kultura rynku silnie skoncentrowana na orientacji na pozycję w otoczeniu oraz kontrolę, zdaniem pracowników powinna zostać zastąpiona w dużej mierze cechami kultury klanu, w której stawia się na zorientowanie do wewnątrz organizacji oraz na elastyczność działania. Model wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna pokazuje również, że zarówno w przypadku kultury zdiagnozowanej, jak i oczekiwanej, w badanej organizacji występują wszystkie cztery rodzaje kultury. Kultura rynku i kultura klanu, to te kultury, które w sposób szczególny przeważają.

Zastosowanie narzędzia OCAI K. Camerona i R. Quinna pozwoliło także na zastosowanie analiz statystycznych, których wyniki zdecydowanie potwierdzają występującą różnicę pomiędzy kulturą organizacyjną zdiagnozowaną a oczekiwaną. Tym razem analizie zostały poddane wyniki otrzymane z badania dla poszczególnych kultur – ujmując je parami. Oznacza to, że zbadano różnicę w sposób, który przedstawia Tabela 29.

Tabela 29. Różnice istotne statystycznie, podejście do przedstawienia obliczeń

Wynik całościowy dla badanej organizacji			
nr pary	stan zdiagnozowany (otrzymane wyniki)	różnice istotne statystycznie	stan oczekiwany (otrzymane wyniki)
Para nr 1	Kultura Klanu	vs	Kultura Klanu
Para nr 2	Kultura Adhokracji	vs	Kultura Adhokracji
Para nr 3	Kultura Rynku	vs	Kultura Rynku
Para nr 4	Kultura Hierarchii	vs	Kultura Hierarchii

Źródło: badania własne

Na początku dokonano obliczeń statystycznych dla prób zależnych (Tabela 30), następnie korelacje dla prób zależnych (Tabela 31). Ostatecznie obliczono test T dla prób zależnych, którego wyniki przedstawia Tabela 32.

Tabela 30. Statystyki dla prób zależnych

Para	Kultura organizacyjna	Średnia (m)	n	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Para 1	Kultura klanu zdiagnozowana	15,36	241	11,433	0,736
	Kultura klanu oczekiwana	29,7	241	11,207	0,722
Para 2	Kultura adhokracji zdiagnozowana	15,76	241	9,353	0,602
	Kultura adhokracji oczekiwana	25,02	241	9,886	0,637
Para 3	Kultura rynku zdiagnozowana	41,9	241	18,37	1,183
	Kultura rynku oczekiwana	21,07	241	8,364	0,539
Para 4	Kultura hierarchii zdiagnozowana	26,94	241	12,604	0,812
	Kultura hierarchii oczekiwana	24,33	241	9,849	0,634

Źródło: badania własne

Tabela 31. Korelacje dla prób zależnych

Para	Kultura organizacyjna	n	Korelacja	Istotność
Para 1	Kultura klanu zdiagnozowana i oczekiwana	241	0,3	0
Para 2	Kultura adhokracji zdiagnozowana i oczekiwana	241	0,067	0,297
Para 3	Kultura rynku zdiagnozowana i oczekiwana	241	0,036	0,579
Para 4	Kultura hierarchii zdiagnozowana i oczekiwana	241	0,33	0

Źródło: badania własne

Tabela 32. Test T dla prób zależnych

Para	Kultura organizacyjna	Różnice w próbach zależnych					t	df	Istotność (dwustronna)
		Średnia (m)	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej	95% przedział ufności dla różnicy średnich				
					Dolna granica	Górna granica			
Para 1	Kultura klanu zdiagnozowana	-14,333	13,399	0,863	-16,034	-12,633	-16,607	240	0
	Kultura klanu oczekiwana								
Para 2	Kultura adhokracji zdiagnozowana	-9,262	13,143	0,847	-10,93	-7,594	-10,94	240	0
	Kultura adhokracji oczekiwana								
Para 3	Kultura rynku zdiagnozowana	20,837	19,909	1,282	18,311	23,364	16,248	240	0
	Kultura rynku oczekiwana								
Para 4	Kultura hierarchii zdiagnozowana	2,609	13,184	0,849	0,936	4,282	3,072	240	0,002
	Kultura hierarchii oczekiwana								

Źródło: badania własne

Jak wynika z testu dla prób zależnych, wszystkie pary kultury organizacyjnej (stan zdiagnozowany vs oczekiwany) są istotne statystycznie. Dla pary kultury klanu $p < 0,001$, dla pary kultury adhokracji $p < 0,001$, dla pary kultury rynku $p < 0,001$, a dla pary kultury hierarchia $p = 0,002$. Fakt ten potwierdza występującą różnicę pomiędzy wymiarami kultury. W drugim etapie, do przedstawionych powyżej danych policzono również d Cohena, aby dodatkowo określić wartość efektu. W rezultacie otrzymano następujące dane, które skłaniają do poniższych wniosków.

Para kultura klanu (stan zdiagnozowany) – kultura klanu (stan oczekiwany):

Średnia oczekiwań ($m = 29,70$; $SD = 11,21$) okazała się wyższa niż ocena stanu aktualnego ($m = 15,36$; $SD = 11,43$). Analiza testem t dla prób zależnych wykazała, że różnica ta jest istotna statystycznie, $t(240) = -16,607$; $p < 0,001$. Obliczona wartość d Cohena = 1,02 wskazuje na silną różnicę pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością kultury organizacyjnej (kultura klanu).

Para kultura adhokracji (stan zdiagnozowany) – kultura adhokracji (stan oczekiwany):

Średnia oczekiwań ($m = 25,02$; $SD = 9,89$) okazała się wyższa niż ocena stanu aktualnego ($m = 15,76$; $SD = 9,36$). Analiza testem t dla prób zależnych wykazała, że różnica ta jest istotna statystycznie, $t(240) = -10,940$; $p < 0,001$. Obliczona wartość d Cohena = $0,70$ wskazuje na średnio silną różnicę pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością kultury organizacyjnej (kultura adhokracji).

Para kultura rynku (stan zdiagnozowany) – kultura rynku (stan oczekiwany):

Średnia oczekiwań ($m = 21,07$; $SD = 8,37$) okazała się niższa niż ocena stanu aktualnego ($m = 41,90$; $SD = 18,37$). Analiza testem t dla prób zależnych wykazała, że różnica ta jest istotna statystycznie, $t(240) = 16,248$; $p < 0,001$. Obliczona wartość d Cohena = $1,05$ wskazuje na silną różnicę pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością kultury organizacyjnej (kultura rynku).

Para kultura hierarchii (stan zdiagnozowany) – kultura hierarchii (stan oczekiwany):

Średnia oczekiwań ($m = 24,33$; $SD = 9,85$) okazała się niższa niż ocena stanu aktualnego ($m = 26,94$; $SD = 12,60$). Analiza testem t dla prób zależnych wykazała, że różnica ta jest istotna statystycznie, $t(240) = 3,072$; $p = 0,002$. Obliczona wartość d Cohena = $0,20$ wskazuje na słabą różnicę pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością kultury organizacyjnej (kultura rynku).

Na cztery pary kultur organizacyjnych w dwóch przypadkach d Cohena wykazuje silną różnicę pomiędzy oczekiwaniami a stanem zdiagnozowanym, w jednym przypadku średnio silną różnicę. Jedynie w jednym przypadku (kultura hierarchii) d Cohena wykazało słabszą różnicę. Zatem można dokonać konkluzji, iż wyniki statystyczne uzyskane po przeprowadzonym badaniu kultury organizacyjnej wg modelu K. Camerona i R. Quinna pozwalają ponownie potwierdzić hipotezę (**H1**): „Istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną.”

Po raz kolejny, przy czym w innym już ujęciu przedstawiono różnice pomiędzy zdiagnozowaną, a oczekiwaną kulturą organizacyjną wg modelu K. Camerona i R. Quinna. Różnice te oraz opis działań, jakie należałoby w związku z ich wystąpieniem podjąć, przedstawia Tabela 38. Tabela ta wraz z jej opisem (ze względu na wartość merytoryczną została przedstawiona w rozdziale 6. Wykorzystanie kwestionariusza OCAI w badaniu kultury organizacyjnej wg Modelu K. Camerona i R. Quinna umożliwiło pokazanie luki kulturowej pomiędzy kulturą organizacyjną zdiagnozowaną a oczekiwaną przez pracowników

kulturę organizacyjną w badanej organizacji. Przedstawione w tym podrozdziale informacje w szeroki sposób opisują tę lukę. Dlatego też można potwierdzić hipotezę **(H1)**: „Istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną”. Jednocześnie, ponieważ wykorzystano oryginalne narzędzie badawcze autorstwa K. Camerona i R. Quinna, którego wyniki opierają się na otrzymanych średnich arytmetycznych, nie jest możliwym statystyczna weryfikacja zarówno hipotezy **(H3)**: „Nie występuje różnica w zakresie postrzegania kultury organizacyjnej wg modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera i K. Camerona i R. Quinna przez respondentów ze względu na podział wg kryterium płci”, jak hipotezy **(H4)**: „Zachodzą różnice w zdiagnozowanej i oczekiwanej kulturze organizacyjnej F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera i K. Camerona i R. Quinna i uzależnione są one od stażu pracy respondentów”. Oczywiście w odniesieniu do wyników badań modelu K. Camerona i R. Quinna. Autorka niniejszej dysertacji odniosła się do hipotezy **(H3)** oraz hipotezy **(H4)**, w rozdziale 5.3, przy okazji omawianych wyników badania kultury organizacyjnej dla Modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera.

5.6. Kultura organizacyjna badanej instytucji finansowej – próba porównania modeli F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna.

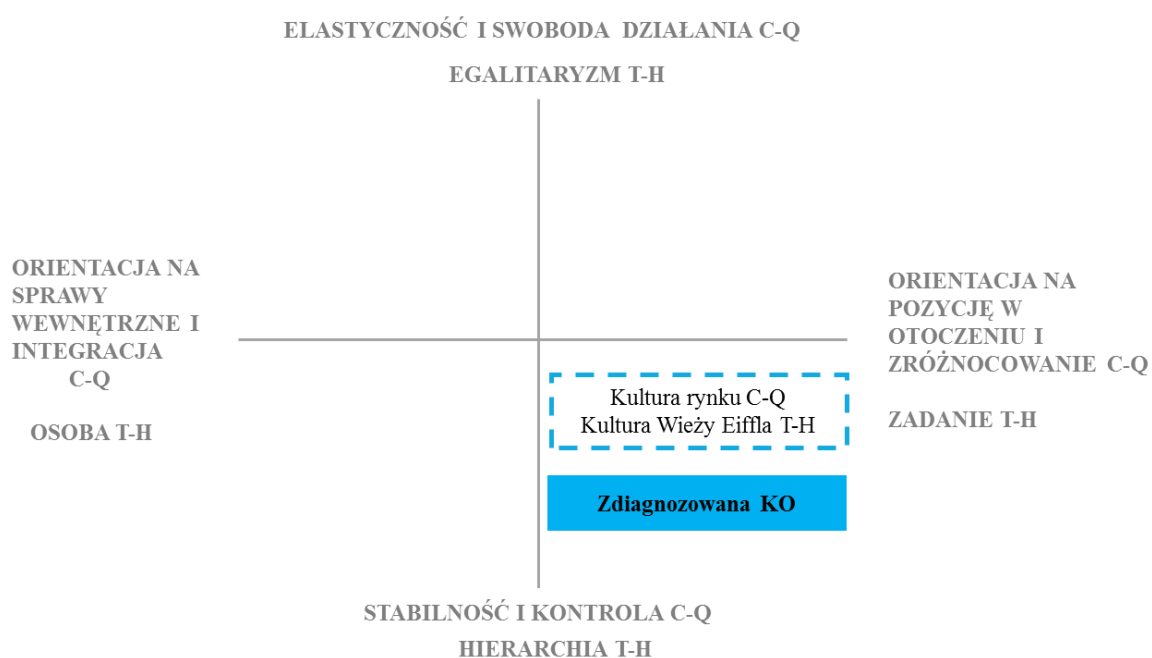
W rozdziałach od 5.2 do 5.5 zostały przedstawione wyniki badań kultury organizacyjnej instytucji finansowej, wg. F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna. W tym miejscu może pojawić się pytanie, jaki był cel zastosowania w badaniu aż dwóch modeli kultury organizacyjnej różnych badaczy. Autorka planowała zweryfikować kilka kwestii. Po pierwsze, narzędzie (kwestionariusz ankiety) użyte do badania kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera zostało przygotowane przez autorkę samodzielnie, a pytania merytoryczne powstały na podstawie szerokiej analizy przedmiotu. Do badania kultury organizacyjnej wg K. Camerona i R. Quinna użyto z kolei oryginalnego narzędzia OCAI, autorstwa badaczy. W zależności od otrzymanych wyników, użycie tych dwóch narzędzi dało możliwość w sposób zdecydowany i miarodajny (wyniki pochodzące z dwóch niezależnych narzędzi) potwierdzić hipotezę **(H1)**: „Istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną” oraz **główną hipotezę** dysertacji w zakresie zdiagnozowanej luki kulturowej. Po drugie, wykorzystanie dwóch modeli daje możliwość otrzymania szerszego spektrum wiedzy merytorycznej na temat organizacji, wynikającej z przeprowadzonego badania. Zastosowanie jednego z nich w sposób oczywisty ograniczałoby tę wiedzę do jednego tylko modelu. Takie rozwiązanie stanowi asumpt do możliwości odniesienia się do **hipotezy głównej** w zakresie przyjęcia, że luka pomiędzy występującą kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną jest szansą na rozwój badanej instytucji. Do tej kwestii autorka odniesie się szczegółowo w rozdziale 6. Po trzecie, ponieważ badane modele zawierały także punkty wspólne, na przykład w zakresie stylów zarządzania i związanymi z nimi sposobów postrzegania menedżerów przez pracowników, podejścia do pracowników, możliwości oceny zasadności występowania wysokiej formalizacji procesów, hierarchii, relacji wewnętrznych, czy sposobów postrzegania organizacji, dało możliwość zbadania spójności w udzielanych przez pracowników odpowiedziach. Tym samym zaistniała możliwość zweryfikowania hipotezy **(H2)**: „Istnieją zależności pomiędzy zdiagnozowaną oraz oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs model K. Camerona i R. Quinna”. Niniejszy rozdział dotyczy w głównej mierze analizy otrzymanych wyników badań w odniesieniu do **(H2)**, choć nie tylko.

Zarówno model kultury organizacyjnej F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, jak i model wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna, oparte zostały przez badaczy na dwóch wymiarach. Wyniki otrzymane w badaniu pozwalają na następujący opis organizacji. W zakresie postawionej diagnozy stanu „jak jest”: kultura badanej instytucji finansowej przede wszystkim „zorientowana jest na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie” (K. Cameron i R. Quinn: kultura rynku). Dodatkowo, jak wynika z modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, ukierunkowana jest także bardziej na „zadanie”, niż na osobę (F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner: najczęściej wskazywana kultura wieży Eiffla). W literaturze przedmiotu znajdujemy także informacje, w których badacze (F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner) przypisują dodatkową orientację, charakteryzującą kultury. W przypadku kultury wieży Eiffla jest to zorientowanie na rolę. Badacze wyjaśniają, że oznacza to między innymi, iż w takich organizacjach każda rola w hierarchii, strukturze organizacyjnej jest szczegółowo opisana w zakresie zadań i odpowiedzialności. Pracownicy nie powinni mieć wątpliwości, czego firma oczekuje zarówno w stosunku do nich, jak i współpracowników i menedżerów³⁴⁷. Dbłość o pozycję w otoczeniu, to stałe obserwowanie rynku, analizowanie trendów rynkowych, obserwowanie konkurencji oraz dopasowywanie do wyników analiz i przewidywań strategii organizacji. Aby utrzymywać dobrą pozycję na rynku firmy powinny dbać o realizację zaplanowanych wyników zarówno krótkoterminowych, jak i długofalowych. Jest to możliwe między innymi w sytuacji, gdy pracownicy realizują postawione przed nimi cele organizacji, a sama organizacja jest zorientowana na realizację zadań. W przypadku instytucji finansowej pewnego rodzaju formalizacja i biurokracja są wspierające dla procesów związanych z funkcjonowaniem organizacji zajmujących się sprzedażą produktów finansowych (choć mogłoby się wydawać, że stanowią utrudnienie, zmniejszając elastyczność działań organizacji). Niezależnie, dynamika rynku, jego zmienność i czasem nieprzewidywalność może być powodem przyjmowania przez organizacje wysokiej orientacji na realizację celów, na zysk, często jako wynik spełnienia oczekiwań akcjonariuszy. Może to być powód, dla którego organizacja jest bardziej zorientowana na realizację celów (orientacja na zadanie), niż na czynnik ludzki (orientacja na osobę). Z pewnością można powiedzieć, że występowanie tych dwóch wymiarów (dla obu modeli kultur organizacyjnych) w sposób niejako łączny, jest ze sobą spójny i potwierdza hipotezę (**H2**) w zakresie istniejących zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs modelu K. Camerona i R. Quinna. Ponadto wyniki badania

³⁴⁷ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 199.

pokazują, że kultura badanej organizacji osadzona jest także na wymiarze „stabilność i kontrola” (K. Cameron i R. Quinn: kultura rynku) oraz wymiarze „hierarchia” (F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner: kultura wieży Eiffla). Utrzymywanie organizacji w sposób bardziej hierarchiczny niż egalitarny może sprzyjać utrzymaniu pewnego rodzaju jej stabilności. Dodatkowo służy procesom kontrolnym w tym sensie, że zapewnia stabilność i przejrzystość, na przykład struktur organizacyjnych i związanych z tym bardziej uporządkowanym procesom, odpowiedzialności, procedur. Ponownie znajdujemy tutaj potwierdzenie **H2** w zakresie istniejących zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs modelu K. Camerona i R. Quinna. Tę spójną zależność w zakresie zdiagnozowanej kultury organizacyjnej wg. K. Camerona i R. Quinna oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera obrazuje Rysunek 57.

Rysunek 57. Zdiagnozowana kultura organizacyjna osadzona w wymiarach Camerona i Quinna oraz Trompenaarsa i Hampden-Turnera



Źródło: badania własne

Otrzymane wyniki badań kultury organizacyjnej wg. K. Camerona i R. Quinna oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera w zakresie wymiarów tych modeli pozwalają potwierdzić hipotezę (**H2**) w zakresie istniejących zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs modelu

K. Camerona i R. Quinna. Zdiagnozowana przez respondentów kultura organizacyjna badanej instytucji finansowej jest zorientowana na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie przy orientacji bardziej na zadanie, aniżeli na osobę, co wspiera organizację w konsekwentnej realizacji celów. Dodatkowo organizacja jest bardziej hierarchiczna, co wspiera utrzymanie jej stabilności i procesów kontrolnych. Analiza wyniku zdiagnozowanej kultury organizacyjnej vs wymiary kultur autorstwa badaczy pozwoliła pokazać wynik organizacji na poziomie ogólnym. W tym miejscu zasadnym staje się doprecyzowanie tych wyników w sposób bardziej szczegółowy. Autorka uznała za konieczne posłużenie się po raz kolejny wynikami bardziej szczegółowymi, odnosząc je w oparciu o zaproponowane przez autorkę trzy płaszczyzny:

1. Podejście do zarządzania ludźmi.
2. Relacje wewnętrzne.
3. Postrzeganie organizacji przez pracowników.

Podejście do zarządzania ludźmi. Najczęściej występującą kulturą organizacyjną K. Camerona i R. Quinna w tym obszarze zdiagnozowano kulturę rynku, a wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera kulturę wieży Eiffla (trzykrotnie) oraz kulturę rodziny (dwukrotnie). Wyniki zostały przedstawione w Tabeli 13 i Tabeli 28. W podrozdziale 5.2 oraz 5.4 wyniki przeprowadzonego badania zostały przedstawione osobno dla modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna. W tej części dysertacji autorka proponuje „zderzyć” otrzymane wyniki tych dwóch modeli ze sobą. Niezwykle istotnym w przeprowadzonym badaniu jest otrzymanie wyników w zakresie szeroko pojętego zarządzania ludźmi w organizacji. Styl przywództwa, ocena kadry zarządzającej, styl zarządzania, w tym sposoby zarządzania pracownikami, ich motywowanie oraz rozwój. Otrzymane wyniki przeprowadzonego badania dały odpowiedź, jak te zakresy są postrzegane przez pracowników w przedmiocie stanu „jak jest”. Według modelu K. Camerona i R. Quinna menedżerowie realizują głównie rolę nadzorcy, konkurenta. Menedżerowie są postrzegani jako osoby zdecydowane, zorientowane na realizację postawionych celów. Według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera menedżerowie podejmują decyzje samodzielnie, a ich zdanie się liczy nawet wówczas, gdy nie są oni przygotowani merytorycznie. Jednocześnie menedżerowie przyjmują odpowiedzialność za wszystkie działania podległych zespołów. Widać tutaj pewnego rodzaju korelację. Menedżer pełniący rolę konkurenta, ale także nadzorcy, odczuwa odpowiedzialność za realizację wyników swojego zespołu. Ponieważ charakteryzuje go

stanowczość, często sam ustala zasady i podejmuje decyzje samodzielnie, rzadko pozwalając na przyjmowanie propozycji innych rozwiązań. Dodatkowo w badanej organizacji uznaje się, iż realizacja celów jest możliwa, jeśli pracownicy mają określone zakresy obowiązków i odpowiedzialności. To wspiera menedżera w sytuacjach konfliktowych, ponieważ może się do nich odwołać. Pracownicy zgodnie z modelem F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera powinni realizować zadania zgodnie z opisanymi regulacjami i jednocześnie postrzegani są jako zasób w organizacji (podobnie jak inne zasoby np. finansowe). Dodatkowo, zgodnie z modelem K. Camerona i R. Quinna oczekuje się od nich realizacji wyników, a stawiane wymagania są wysokie. Organizacja promuje rywalizację, jednocześnie stosując motywowanie pozafinansowe. Wysoka orientacja na realizację wyników wymaga od pracowników fachowej wiedzy i kompetencji. Stosowane w organizacji metody uczenia się zaspokajają tę kwestię. Pracownicy wyposażeni są w wiedzę niezbędną do realizacji zadań na stanowisku, na którym są zatrudnieni. Jak wynika z przedstawionych informacji, otrzymanych z badania, w zakresie podejścia do zarządzania ludźmi dostrzega się zależności pomiędzy poszczególnymi modelami. I choć może się wydawać, że stopień sformalizowania obowiązków (liczą się opisane formalnie zadania i odpowiedzialności) mógłby zaburzać ekspansywną orientację menedżerów na osiągnięty wynik, zdaniem autorki, co już wielokrotnie podkreślała, w przypadku instytucji finansowej (ryzyko związane ze sprzedażą wymagających produktów finansowych oraz występujące obwarowania prawne) bardziej sprzyja realizacji celów zespołów. Dodatkowo pozwala zadbać o kondycję organizacji oraz jej wizerunek. Zdaniem autorki na płaszczyźnie „podejście do zarządzania pracownikami” wyniki pokazały zależność pomiędzy modelami kultur organizacyjnych według K. Camerona i R. Quinna oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera potwierdzając hipotezę (**H2**) w zakresie istniejących zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs modelu K. Camerona i R. Quinna.

Relacje wewnętrzne. Według modelu Camerona i Quinna, na podstawie otrzymanych wyników zdiagnozowano, iż w badanej organizacji uznaje się, iż jej spójność przejawia się poprzez silną orientację na realizację celów oraz uzyskiwanie wysokich wyników pracy. Takie postrzeganie organizacji kojarzy się z podstawowymi kryteriami wskazującymi na relacje wewnętrzne w zakresie kontroli, pojawiających się konfliktów i często związanej z nimi krytyki. Silne zorientowanie na realizację celów z jednej strony wymaga stałej kontroli postępów w pracy, z drugiej strony może powodować sytuacje konfliktowe. Z kolei odpowiedzialność za realizację wyniku bądź jego brak, w rzeczywistości organizacyjnej

przejawia się między innymi krytyką. Krytyka i konflikt mogą dotyczyć zarówno relacji menedżer–pracownik, pracownik–menedżer, pracownik–pracownik czy menedżer–menedżer. Wyniki uzyskane po przeprowadzonym badaniu zgodnie z modelem F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera przedstawiają zdiagnozowaną kulturę organizacyjną następująco. Po raz kolejny badani respondenci wskazują na występowanie w organizacji formalnych procedur i wytycznych. Tym razem stanowią one narzędzie kontroli. Ponieważ organizacja jest silnie zorientowana na wynik, jej cele powinny być i są opisane. Taki sposób nadaje kierunek oraz wskazuje, co konkretnie, w jakiej ilości, wartości czy wysokości powinno zostać zrealizowane. Dodatkowo opisany jest czas, w jakim powinny być cele zrealizowane oraz w jaki sposób. Takie rozwiązanie sprzyja realizacji strategii organizacji funkcjonującej na dynamicznym i konkurencyjnym rynku. Z drugiej strony, zorientowanie na silną konkurencję oraz presja na realizację wyniku wywołuje konflikty, podczas których pracownicy podejmują się krytyki. Wyniki badań pokazują, że w sytuacjach konfliktowych w badanej organizacji zazwyczaj następuje odwoływanie do opisanych zasad i procedur. To rozwiązanie nie eliminuje jednak form, jakich używa się podczas wyrażania krytyki. Krytyka wymierzana jest personalnie. Jednocześnie poszukuje się winnych niepowodzeń, nierealizowanych celów i odpowiedzialnych za brak wyników. Agresywna rywalizacja i presja na termin koreluje z brakiem zrozumienia i personalną krytyką, której daleko do charakteru krytyki konstruktywnej. Presja na cel i rywalizacja (wyniki dla modelu K. Camerona i R. Quinna) łączą się z konfliktem, podczas którego odnosi się do formalnych procedur (a nie na przykład do konstruktywnej, rzeczowej rozmowy), a krytyka jest personalnym obwinianiem (a nie dotyczy konkretnego zadania). Z kolei forma kontroli (sformalizowane zasady, znane pracownikom) wspiera realizację celów, ponieważ pracownicy wiedzą, co powinni zrealizować oraz w jakim czasie. Otrzymane informacje z badania związane z konfliktem, krytyką i kontrolą uzyskano stosując model F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Biorąc pod uwagę wyniki otrzymane w zakresie „relacji wewnętrznych”, można potwierdzić hipotezę (**H2**) w zakresie istniejących zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs modelu K. Camerona i R. Quinna.

Trzecia, ostatnia płaszczyzna, na podstawie której, można porównać występowanie (bądź niewystępowanie) zależności pomiędzy wynikami dla modelu kultur organizacyjnych K. Camerona i R. Quinna oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera to: **postrzeganie organizacji przez pracowników**. W badaniu respondenci wypowiedzieli się, w jaki sposób

widzą organizację oraz jakie kryteria sukcesu w niej występują (model K. Camerona i R. Quinna). Badani uważają, że organizacja jest zorientowana na wyniki, jednocześnie występuje w niej ścisła hierarchia i związana z nią kontrola. Organizacja opisana jest procedurami, które określają zadania wraz ze sposobami ich realizacji. Zgodnie z wynikami uzyskanymi z badania modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, respondenci postrzegają organizację jako organizację zorientowaną na wydajność, w której występuje sformalizowany podział zadań przypisany do pełnionych ról. Realizacja poszczególnych celów jest możliwa, jeśli następuje koncentracja na konkretnym problemie. Nie myśli się szerzej, bardziej holistycznie, a jedynie punktowo. Dodatkowo występują hierarchie w organizacji. Struktura organizacyjna powinna opisywać i opisyuje poszczególne podległości. Organizacja dba o to, aby pracownicy wiedzieli, kto jest czym przełożonym. Nie sposób nie zauważyć zależności pomiędzy oboma modelami kultury organizacyjnej w płaszczyźnie „postrzeganie organizacji przez pracowników”. Respondenci po raz kolejny podkreślają, iż organizacja zorientowana jest na realizację wyników. Jednocześnie opisują ją słowem „wydajność”. Realizacja wyników oraz wydajność wiążą się ze sobą. Ponownie również pojawia się informacja o wysokiej formalizacji w organizacji, a także o występującej hierarchii. Dodatkowo pojawia się kolejna informacja związana z postrzeganiem przez pracowników sposobów myślenia występujących w organizacji. Aby zrealizować cel preferuje się skupienie na jednym, konkretnym zagadnieniu. Pomija się pozostałe elementy, w tym być może interesy pozostałych jednostek (brak holistycznego spojrzenia na problem). Ta cecha wydaje się bliższa rywalizacji, która charakteryzuje występującą kulturę organizacyjną. Na podstawie otrzymanych wyników badania, dotyczących płaszczyzny postrzeganie organizacji przez pracowników można potwierdzić hipotezę (**H2**) w zakresie istniejących zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs modelu K. Camerona i R. Quinna.

W niniejszym rozdziale przeanalizowano występowanie zależności pomiędzy modelem kultury organizacyjnej F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna. Analiza dotyczyła stanu zdiagnozowanego przez respondentów. Poniżej, w sposób analogiczny, zostanie przedstawiona analiza wyników badań, tym razem uwzględniająca oczekiwania badanych pracowników, względem kultury organizacyjnej, w odniesieniu porównawczym do modeli F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs K. Camerona i R. Quinna. Wyniki otrzymane po przeprowadzonym badaniu kultury organizacyjnej wskazują, iż pracownicy badanej instytucji finansowej oczekują zgodnie

z modelem K. Camerona i R. Quinna kultury organizacyjnej osadzonej na wymiarze „orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja”, przy jednoczesnym wskazaniu zorientowania tej kultury na drugi wymiar „elastyczność i swoboda działania” (kultura klanu). To, co ważne, to fakt, iż uzyskane wyniki dla poszczególnych kultur w tym modelu były zbliżone do siebie z dominującą jednak kulturą klanu. W przeciwieństwie do otrzymanych wyników stanu zdiagnozowanego, w którym wynik wskazujący występującą kulturę rynku był zdecydowanie wyższy od pozostałych. Osadzenie kultury klanu w dwóch wymienionych wymiarach wskazuje na oczekiwania pracowników, aby organizacja była zorientowana i koncentrowała się bardziej na sprawy wewnętrzne, była elastyczna, dbała zarówno o pracowników, jak i troszczyła się o klientów. Wymiary te mówią również o istocie funkcjonowania organizacji samodzielnej oraz dynamicznej. W modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, w większości wskazanych badanych obszarów, respondenci wskazali na oczekiwaną kulturę pocisku sterowanego (najwięcej wskazań), która w modelu autorów osadzona jest w wymiarze bardziej zorientowanym na zadanie (niż na osobę). Samą kulturę pocisku sterowanego autorzy przypisują do zorientowania stricte na zadanie (nie na przykład na rolę, jak jest w przypadku kultury wieży Eiffla czy zorientowania na osobę, jak w przypadku kultury inkubatora) oraz na drugim wymiarze – egalitaryzm (a nie hierarchia). To może oznaczać większe potrzeby w zakresie odformalizowania organizacji z procedur i ukierunkowanie jej bardziej w stronę rozwiązań mających cechy egalitarne. Kultura pocisku sterowanego w zakresie wymiaru osoba–zadanie, to kultura, w której liczy się praca zespołowa, do problemu podchodzi w sposób realistyczny, liczy się cel i jego realizacja. Z kolei interpretując wymiar egalitaryzm–hierarchia, kultura pocisku sterowanego to praca na dobrych relacjach, relacjach równości, skoncentrowana na rozwiązywaniu problemów, przygotowując produkt w taki sposób, aby był on dostosowany do potrzeb rynku i klienta, a nieprodukowany masowo³⁴⁸. To, jakiej kultury organizacyjnej oczekują badani pracownicy w kontekście wymiarów modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera i K. Camerona i R. Quinna przedstawia Rysunek 58.

³⁴⁸ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie...*, s. 30-32.

Rysunek 58. Oczeiwana kultura organizacyjna osadzona w wymiarach Camerona i Quinna oraz Trompenaarsa i Hampden-Turnera



Źródło: badania własne

Oczekiwania w zakresie kultury organizacyjnej modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera przesunęły się z wymiaru hierarchie do wymiaru egalitaryzm (równość). Pozostały one jednak w wymiarze „orientacja na zadanie”. Oczekiwania w zakresie kultury organizacyjnej modelu K. Camerona i R. Quinna przesunęły się do wymiaru „orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja” oraz do wymiaru „elastyczność i swoboda działania”. Na ten moment analizy można częściowo potwierdzić słuszność hipotezy (**H2**) w zakresie: „Istnieją zależności pomiędzy oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs model K. Camerona i R. Quinna”. Te zależności to bliskie sobie wymiary w zakresie równości – egalitaryzmu z elastycznym podejściem do funkcjonowania organizacji oraz pewną w niej swobodą działania. Po dokonaniu szczegółowej analizy tej zmiany autorka po raz kolejny podejmuje próbę odniesienia się do (**H2**) w zakresie zależności pomiędzy oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs model K. Camerona i R. Quinna. Analogicznie, jak w przypadku porównania merytorycznego zdiagnozowanych kultur organizacyjnych obu modeli, do analizy kultur oczekiwanych posłużą te same płaszczyzny związane z funkcjonowaniem organizacji w zakresie rozumienia kultury organizacyjnej. I ponownie będą to: podejście do zarządzania ludźmi, relacje wewnętrzne, postrzeganie organizacji przez pracowników.

Podejście do zarządzania ludźmi. Biorąc pod uwagę wyniki modelu K. Camerona i R. Quinna, pracownicy oczekują przywódców, którzy będą organizować pracę, koordynować działania realizowane przez zespół. Pracownicy odczuwają potrzebę stworzenia im harmonijnych warunków do osiągnięcia wyników. Dla pracowników ważna jest praca zespołowa, panująca zgoda w zespole i przyjazna atmosfera. Menedżerowie powinni także przekazywać pracownikom uprawnienia, aby mieli oni wpływ na sposób realizowanych celów. W organizacji powinno promować się bardziej współuczestnictwo, a nie rywalizację. Pracownicy preferują bardziej pracę zespołową, a organizacja powinna stawiać na rozwój osobisty. Wyniki dla modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera odzwierciedlają następujące oczekiwania w stosunku do kultury organizacyjnej. Menedżerowie powinni stanowić dla pracowników merytoryczne wsparcie. Pracownicy oczekują, aby zadania były ustalane indywidualnie, a nie poprzez instrukcje ogólnie. Pracownicy są otwarci na pracę zespołową. Jednocześnie oczekują, aby organizacja liczyła się z ich zdaniem i dostrzegała w nich potencjał do dzielenia się specjalistyczną wiedzą pracowników. Pracownicy pragną partycypować w procesach podejmowania decyzji. Rozwój dla pracowników jest konieczny i powinien służyć poszerzaniu wiedzy niezbędnej do realizowanych przez nich celów. To, czego oczekują w zakresie motywowania, to motywacji finansowej. Na płaszczyźnie podejście do zarządzania ludźmi, w kontekście oczekiwań respondentów badanej instytucji finansowej widać wyraźnie punkty wspólne w zakresie tych oczekiwań. Są nimi między innymi zdecydowanie kwestie związane z przekazywaniem uprawnień i partycypacją w podejmowaniu decyzji. Pracownicy chcą mieć wpływ na sposób realizowanych przez nich celów. Pracownicy preferują pracę zespołową i zależy im na rozwoju ich kompetencji. Fakt ten pozwala na potwierdzenie hipotezy (**H2**) w zakresie: „Istnieją zależności pomiędzy oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs model K. Camerona i R. Quinna”.

Relacje wewnętrzne. Zgodnie z uzyskanymi wynikami dla modelu K. Camerona i R. Quinna to, co powinno się liczyć w organizacji, to relacje polegające na wzajemnym zaufaniu i lojalności. Ponownie pracownicy wskazują, że zależy im na angażowaniu ich w sprawy organizacji. Nie chcą oni pełnić jedynie roli odtwórczej. Chcą mieć wpływ. Wyniki dla modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera pokazują, że respondenci są zdania, iż narzędziem kontroli powinien być wynik zrealizowanego dobrze zadania stanowiący wzór, a nie formalne procedury. W przypadku powstałego konfliktu powinno się prowadzić rzeczowe, merytoryczne rozmowy pozwalające na jego rozwiązanie. W sytuacjach, w których

konieczna jest krytyka, pracownicy oczekują, aby odnosić się do zadania, a nie osoby. Krytyka powinna mieć charakter konstruktywny i powinna służyć rozwiązaniu problemu, a nie koncentrowaniu się na poszukiwaniu winnych. Takie działania sprzyjają budowaniu pozytywnej atmosfery zapewniającej pracownikom spokój i poczucie bezpieczeństwa. Zadeklarowane w badaniu oczekiwania w zakresie rozwiązywania konfliktów, stosowania krytyki są zbieżne z oczekiwaniami pracowników polegającymi na budowaniu atmosfery zaufania i lojalności. Podobnie, jak w przypadku kontroli. Możliwość odwoływania się do najbardziej sprawdzonych rozwiązań zamiast procedur, umożliwia pracownikom wnoszenie do organizacji wartości dodanej (pracownicy mają wpływ). Tym samym **H2** w zakresie: „Istnieją zależności pomiędzy oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs model K. Camerona i R. Quinna” znajduje potwierdzenie.

Postrzeganie organizacji przez pracowników. Badani pracownicy są zdania, że organizację powinna cechować przedsiębiorczość. Dla organizacji ważne są wyniki oraz sposoby, w jakie te wyniki zostają osiągnięte. Pracownicy są skłonni do podejmowania ryzyka. Organizacja może osiągać sukces, jeśli dba się o zaangażowanie pracowników, preferuje pracę zespołową, troszczy się o ludzi w niej zatrudnionych. Pracownicy pragną czynnego uczestnictwa w życiu organizacji, ponieważ takie rozwiązanie sprzyja zaangażowaniu. Takie oczekiwania względem kultury organizacyjnej wyrazili pracownicy w badanym modelu K. Camerona i R. Quinna. Jednocześnie wyniki badania modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera wskazują, że pracownicy potrzebują jasnej struktury organizacyjnej, która usystematyzuje wzajemne podległości. Aby cele mogły być zrealizowane należy przyjąć myślenie bardziej holistyczne pozwalające uwzględnić interesy wszystkich jednostek. Organizację powinna obrazować skuteczność, przejawiająca się możliwością osiągnięcia celów w określonym czasie, przy jednoczesnym wykorzystaniu wiedzy i doświadczeń pracowników w niej zatrudnionych. Interpretując wyniki badania w zakresie postrzegania organizacji przez pracowników dostrzega się powiązania. Przedsiębiorczość prowadzi do skuteczności. Czynne uczestnictwo pracowników i zaangażowanie ich w sprawy organizacji łączy się z holistycznym podejściem podczas realizowanych zadań, a także pozwala na korzystanie z wiedzy i doświadczeń pracowników. Pracownicy są zgodni. Organizacje powinno cechować zorientowanie na wyniki poprzez realizację celów i zadań. Można zatem ponownie potwierdzić hipotezę (**H2**) w zakresie: „Istnieją zależności pomiędzy oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs model K. Camerona i R. Quinna”.

W niniejszym rozdziale przedstawiono analizę porównawczą wyników przeprowadzonych badań w zakresie dwóch modeli kultur organizacyjnych to jest według modelu K. Camerona i R. Quinna oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Analizie poddano wyniki przeprowadzonego badania w kontekście zdiagnozowanej oraz oczekiwanej kultury organizacyjnej biorąc pod uwagę zależności bądź ich brak pomiędzy tymi dwoma modelami. Szczegółowa analiza merytoryczna (dotycząca poszczególnych badanych obszarów) pozwala potwierdzić (H2) to znaczy: „Istnieją zależności pomiędzy zdiagnozowaną oraz oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs K. Camerona i R. Quinna”. Autorka podjęła także próbę znalezienia zależności pomiędzy oboma modelami w kontekście osadzenia ich odpowiednio na wymiarach modeli badaczy. W zakresie stanu zdiagnozowanego (H2) została także potwierdzona. W zakresie stanu oczekiwanego odpowiedź na postawioną (H2) może wydawać się niejednoznaczna (osadzenie kultur oczekiwanych wg. F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera vs model K. Camerona i R. Quinna na modelu dwuwymiarowym). Jednak, co ważne. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, podkreślają, że w rzeczywistości nie występuje jedna, modelowa kultura organizacyjna, ponieważ kultury w organizacjach wzajemnie się mieszają³⁴⁹. Przy czym, z reguły występuje jedna kultura dominująca. Z kolei K. Cameron i R. Quinn dopuszczają, iż w organizacji mogą występować różne kultury organizacyjne (na przykład w różnych działach organizacji), przy czym zdaniem badaczy często dominuje jeden typ kultury³⁵⁰. Uwzględniając założenia badaczy oraz poddając uwadze zbieżne merytoryczne wyniki szczegółowe, autorka proponuje przyjąć, że w kontekście stanu oczekiwanego można (H2) potwierdzić w całości.

5.7. Kultura organizacyjna w opiniach menedżerów badanej instytucji finansowej

Do tej pory przedstawiono wyniki badań nad kulturą organizacyjną instytucji finansowej, na podstawie danych pochodzących z analiz o charakterze ilościowym. Badanie to pozwoliło w ujęciu całościowym poznać oraz przeanalizować rodzaj zdiagnozowanej kultury organizacyjnej oraz oczekiwaną kulturę organizacyjną. Było to możliwe, dzięki wypełnieniu przez pracowników oraz menedżerów kwestionariusza ankiety. Wykorzystując w badaniu dwa modele autorstwa różnych badaczy otrzymano poszerzoną wiedzę merytoryczną na temat

³⁴⁹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów...*, s. 189.

³⁵⁰ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 64, 144.

kultury organizacyjnej w badanej instytucji. Zasadnym jednak jest uzupełnienie tej wiedzy o informacje, jakie pozyskano dodatkowo od menedżerów podczas przeprowadzonych badań jakościowych. Analiza ta będzie wartością dodaną. Pozwoli przedstawić organizację jeszcze szerzej, tym razem o opinie menedżerów w zakresie ich interpretacji kultury organizacyjnej. Co jednak ważne, pozwoli także znaleźć potwierdzenie lub zaprzeczyć hipotezie **(H5)**: „Posiadana przez menedżerów wiedza nt. znaczenia kultury organizacyjnej nie jest wystarczająca, aby korzystać z niej w ramach zarządzania organizacją, w tym w zarządzaniu personelem”.

W badanej organizacji autorka przeprowadziła wywiady z menedżerami wyższego szczebla (szerzej metodologię tych badań opisano w rozdziale 4). Wywiady miały charakter indywidualny, zostały przeprowadzone w zarezerwowanych salach spotkań, na terenie instytucji finansowej oraz w trakcie godzin pracy menedżerów. Celem wywiadów było bardziej pozyskanie wiedzy, czy menedżerowie wiedzą, czym jest kultura organizacyjna, a nie jak ją diagnozują lub jakiej oczekują. Pozyskanie tej wiedzy pozwoli określić, czy menedżerowie badanej organizacji wiedzą, czym jest kultura organizacyjna, czy funkcjonują w organizacji i zarządzają zespołami w oparciu o założenia kultury organizacyjnej. To, co skłoniło autorkę do poszerzenia badań ilościowych, o przeprowadzenie wywiadów z menedżerami to fakt, iż w literaturze przedmiotu autorzy wielokrotnie podkreślają jak ważna jest rola menedżerów w organizacji w odniesieniu do kultury organizacyjnej. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner są zdania, że zrozumienie przez menedżera roli kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest bardzo ważne, ponieważ kultura organizacyjna ma wpływ na jakość pracy. Również menedżera. Autorzy są zdania, że to lider przewodzi kulturze, a sama kultura stanowi o tym, w jaki sposób członkowie organizacji są inspirowani, nagradzani czy informowani³⁵¹. K. Cameron i R. Quinn z kolei piszą o istotnym wpływie kultury organizacyjnej na personel organizacji, podkreślając jednocześnie, że zmiana kultury jest związana ze zmianą zachowań, a zmiana sposobów myślenia menedżerów jest jednym z warunków zmiany samej kultury. Dodatkowo autorzy podkreślają, że firmy odnoszą sukcesy, jeśli mają wyraźnie rozpoznawalną kulturę³⁵². Zdaniem M. Czerskiej istotnym jest wpływ kultury organizacyjnej na proces kierowania i pracę kadry menedżerskiej. Autorka dodaje, że kultura organizacyjna, przyjmując punkt widzenia menedżerów, jest niezwykle sprawnym sposobem kształtowania zachowań pracowników³⁵³. M. Urbański wymienia rodzaje narzędzi,

³⁵¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie...*, s. 19.

³⁵² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 18-20.

³⁵³ M. Czerska, *op. cit.*, s. 25-26.

które menedżerowie mogą wykorzystywać, aby w sposób świadomy oddziaływać na kulturę i dzieli je na pośrednie i bezpośrednie³⁵⁴. G. Aniszewska jest zdania, że kultura organizacyjna wpływa na sytuację organizacji na rynku, jest zdecydowanie powiązana z misją firmy (a misja zawiera te oczekiwania i wartości, które docelowo powinny wyrażać się w zachowaniach i działaniach pracowników). Kultura organizacyjna jest przede wszystkim ściśle powiązana ze strategią organizacji³⁵⁵. Przed przystąpieniem do badania jakościowego autorka zdefiniowała hipotezę (**H5**): „Posiadana przez menedżerów wiedza nt. znaczenia kultury organizacyjnej nie jest wystarczająca, aby korzystać z niej w ramach zarządzania organizacją, w tym w zarządzaniu personelem.” Aby jednak wyniki przeprowadzonych wywiadów pozwoliły odnieść się do postawionej wcześniej hipotezy, autorka uznała za stosowne doprecyzować, co oznacza posiadanie wiedzy na temat roli oraz znaczenia kultury organizacyjnej dla organizacji oraz co rozumie poprzez wiedzę na temat kultury organizacyjnej w odniesieniu do zarządzania organizacją, w tym zarządzania personelem. Po dogłębnej analizie przedmiotu przedstawionej w rozdziale 1, 2 i 3 niniejszej dysertacji, zasadnym stało się następujące podejście. Kultura organizacyjna kształtuje pożądane zachowania, daje organizacji tożsamość wewnętrzną, jak również kreuje jej wizerunek. Wizerunek interpretowany w kontekście postrzegania organizacji z jednej strony przez klientów, a z drugiej strony postrzegania jej, jako pracodawcę. Kultura organizacyjna wspiera strategię organizacji i powinna wyrażać się poprzez wartości organizacji. Ponadto spojrzenie menedżerów na znaczenie wartości organizacyjnych powinno być szerokie. E. Flamholtz i Y. Randle uważają, że wartości w organizacji pozwalają wskazać, co dla organizacji powinno być priorytetem w odniesieniu do pracowników, klientów, ale także działań operacyjnych³⁵⁶. Działania operacyjne rozumiane również jako zarządzanie zadaniami oraz pracownikami. To, co istotne zdaniem autorki, to konieczność posiadania wiedzy przez menedżerów, że kultura organizacyjna wpływa na efektywność organizacji wpierając jej konkurencyjność na rynku. K. Cameron i R. Quinn określili kryteria efektywności dla poszczególnych typów kultur w organizacjach. Można do nich zaliczyć na przykład zaangażowanie, komunikowanie się, rozwój, terminowość, nowatorskie produkty, udział w rynku, czy zyskowność. Autorzy uważają także, że styl przywództwa czy styl zarządzania pracownikami stanowi element kultury organizacyjnej jednocześnie wpływający na efektywność organizacji³⁵⁷. Wymienione elementy są niezwykle

³⁵⁴ M. Urbański, *Manager w zarządzaniu kulturą organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 80, nr kol. 1933, Zabrze 2015, s. 329.

³⁵⁵ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna...*, s. 42-47.

³⁵⁶ E.G. Flamholtz, Y. Randle, *op. cit.*, s. 28.

³⁵⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 37, 55.

istotne dla organizacji, a menedżerowie powinni wiedzieć, że wyrażają się one właśnie w kulturze organizacyjnej. Ponadto, co ważne w kontekście kultury organizacyjnej i zarządzania, menedżerowie powinni potrafić rozpoznawać elementy kultury organizacyjnej, na przykład dla potrzeb przygotowywania adekwatnych systemów motywowania. Procesy rekrutacji i selekcji powinny być oparte o wartości kulturowe. Zasady postępowania wskazane przez kulturę kształtują relacje między przełożonymi i podwładnymi, umożliwiają także przeprowadzanie ocen okresowych, analiz potrzeb szkoleniowych, systemów awansów, motywowania i zwalniania. Symbole, mity i rytuały ułatwiają komunikację między ludźmi w organizacji, a przestrzeganie przez pracowników wartości i norm obowiązujących w organizacji zapewnia poczucie bezpieczeństwa i stabilności³⁵⁸. (Szerzej temat został opisany w rozdziale 3). W taki sposób autorka interpretuje zakres wiedzy, na temat kultury organizacyjnej, jaką powinni posiadać menedżerowie badanej instytucji finansowej i na tej podstawie, po przedstawieniu rezultatów badania jakościowego autorka pragnie odnieść się do hipotezy **(H5)**: „Posiadana przez menedżerów wiedza nt. znaczenia kultury organizacyjnej nie jest wystarczająca, aby korzystać z niej w ramach zarządzania organizacją, w tym w zarządzaniu personelem”.

Autorka rozmawiała z dziesięcioma reprezentantami badanej organizacji. Dyspozycje do wywiadów swobodnych umieszczono w Aneksie 2. Byli to menedżerowie wyższego szczebla zarządzania. Osiem kobiet oraz dwóch mężczyzn w wieku od 33 lat do 64 lat. Ze względu na konieczność zachowania poufności danych osób udzielających wywiadów, informacje demograficzne zostały ograniczone do płci oraz wieku. Zachowanie poufności było warunkiem koniecznym, oczekiwanym przez menedżerów, z którymi prowadzono wywiady, ze względu na ich obawy przed ujawnieniem ich opinii. Pytania zadawane były menedżerom przy użyciu przygotowanego kwestionariusza wywiadu. Każdy menedżer otrzymywał taki sam zestaw pytań, na które werbalnie udzielał odpowiedzi, a autorka przeprowadzając wywiad dokonywała bezpośredniego zapisu otrzymywanych informacji, do którego menedżer miał na bieżąco wgląd. Pierwsze z pytań brzmiało: „Czym dla Pani/Pana jest kultura organizacyjna? Czy kiedykolwiek spotkała się Pani/spotkał się Pan z tym terminem? Jeżeli tak, to gdzie? Proszę omówić”. W odniesieniu do wiedzy ogólnej na temat kultury organizacyjnej zdecydowana większość menedżerów nie знаła właściwej, jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Badani menedżerowie najczęściej kojarzą kulturę organizacyjną jako zbiór pewnych zasad postępowania, katalog zasad dla menedżera, przepis na sposób

³⁵⁸ J. Łucewicz, *op. cit.*, s. 44-45.

działania, sposób podejścia kadry menedżerskiej do pracowników. Jednakże okazuje się, że kultura organizacyjna pojmowana jest także przez pryzmat kultury w rozumieniu kultury osobistej. Jeden z menedżerów powiedział: „Kultura organizacyjna to szacunek ludzi wobec siebie” [W_8_K_33lata]. Zdaniem kolejnego menedżera [W_7_K_44lata], „kultura organizacyjna, to traktowanie pracowników z szacunkiem, czyli szanowanie zdania, nie wykorzystywanie władzy, dawanie przestrzeni do dzielenia się pomysłami” [W_2_M_38lat]. Dla innego menedżera „kultura organizacyjna to dobra współpraca z pozostałymi komórkami, możliwość uzyskiwania pomocy (...)” [W_3_K_64lata]. Kulturę organizacyjną opisano także jako „sposób podejścia kadry menedżerskiej w stosunku do pracowników” [W_10_K_39lat]. Jeden z badanych menedżerów tak zdefiniował rozumienie kultury organizacyjnej: „Kultura organizacyjna to zbiór artefaktów, pojęć, idei, wartości, w które ludzie wierzą, które wyznają i działają. Kierują się nimi w codziennej pracy. To filozofia działania firmy” [W_1_K_37lat]. Ten opis kultury organizacyjnej wyróżniał się zdecydowanie, na tle pozostałych opisów. Menedżerowie mają świadomość istnienia kultury organizacyjnej, jednak interpretacja jej znaczenia dla organizacji pozostaje już kwestią indywidualną. W żadnej z udzielonych odpowiedzi nie pojawiły się informacje powiązania kultury ze strategią czy misją firmy, co może świadczyć o powierzchownej wiedzy menedżerów w aspekcie kultury organizacyjnej. Nieco większe doprecyzowania w pewnym sensie takiego rozumienia kultury organizacyjnej pojawiały się dopiero podczas odpowiedzi na kolejne pytanie: „Proszę zastanowić się, czy Pani/Pana zdaniem możemy mówić o wpływie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie firmy? Jeżeli tak, to jaki jest wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie firmy? Czy wpływ ten ma charakter pozytywny, czy też negatywny? Jak Pani/Pan to odbiera? Proszę omówić”. Część menedżerów ma świadomość siły kultury organizacyjnej. Jeden z nich w swoich wypowiedziach podkreślał, że kultura organizacyjna ma znaczenie i wpływa na wizerunek organizacji. „Właściwa kultura organizacyjna ustawia firmę jako partnera, ponieważ wiadomo, że w tej firmie obowiązują takie zasady, takie wartości – konkretne. Im bardziej jest spójna i konsekwentnie przestrzegana, tym firma ma większą pozycję na rynku zarówno jako pracodawca, jak i partner dla innych firm” [W_6_K_43lat]. Kultura organizacyjna jest także postrzegana jako filar stabilnej organizacji. „Dobrze zorganizowane przedsiębiorstwo daje odczucie porządku i spokoju, wejścia w utarte procesy, tryby maszyny, mamy pewność, co do ścieżek decyzyjnych, szukania wsparcia, przejrzystości struktury” [W_4_K_52lata]. Niektórzy menedżerowie interpretowali to pytanie w sposób wartościujący kulturę. „Kultura organizacyjna ma ogromny wpływ na funkcjonowanie firmy. Dla mnie jak istnieje kultura organizacyjna na odpowiednim poziomie, to wszyscy dobrze

współpracują, funkcjonują, a to przekłada się na wynik” [W_3_K_64lat]. Z kolei inny menedżer stwierdził: „wpływ na funkcjonowanie firmy – duży. Pod warunkiem tego, że ludzie wiedzą, po co i jak się wykonuje dane zadania” [W_5_M_43lat]. Kolejna wypowiedź brzmiała: „Im wyższy poziom kultury, tym firma funkcjonuje lepiej, sprawniej (...)” [W_7_K_44lata]. Trudno po otrzymaniu takich odpowiedzi stwierdzić, iż badani menedżerowie instytucji finansowej mają wiedzę i zrozumienie wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji. Pojawiające się podczas wywiadów wypowiedzi menedżerów pokazały, jak niska jest ich wiedza na temat kultury organizacyjnej. Badani menedżerowie znają to pojęcie, czasem łączą je z artefaktami, zachowaniami, obowiązującymi zasadami i regułami. W swoich wypowiedziach podnoszą także kwestie wartości organizacji i łączą je z kulturą. Jednak w dużym stopniu postrzegają kulturę organizacyjną jako kulturę. Mówią o szacunku, który „przejawia się tym, że odbierasz telefony i odpisujesz na maile” [W_7_K_44lata]. Żaden z menedżerów nie odniósł się szerzej i merytorycznie do tematu kultury organizacyjnej. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi można stwierdzić, iż pojęcie kultury organizacyjnej nie jest dla badanych menedżerów obce. Jednocześnie wiedza, jaką posiadają jest niezwykle ogólna. Można by nawet nazwać ją powierzchowną. Niezwykle zaskakującą stała się wypowiedź jednego z menedżerów: „Najważniejsze są pieniądze i cel. Potem kultura” [W_5_M_43lata]. Badani menedżerowie mieli także możliwość wypowiedzenia się na temat wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie pracowników oraz menedżerów organizacji. W tym celu zostały im postawione kolejne pytania. Pyt. 3. „Proszę teraz, Pani/Pan zastanowiła się/zastanowił się jaki jest w wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie pracowników w organizacji? Czy jest to wpływ pozytywny, czy negatywny? Proszę opisać” oraz pyt. 4. „Czy wg Pani/Pana możemy mówić o potencjalnym wpływie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie menedżerów w organizacji? Jeżeli tak, to na czym ten wpływ polega, jak jest silny? Proszę opisać”. W części wypowiedzi ponownie dostrzega się rozumienie kultury organizacyjnej w ujęciu wartościującym. „Wpływ kultury organizacyjnej na pracowników ma wpływ pozytywny, ludzie powinni mieć poczucie, że pracują w fajnym miejscu” [W_1_K_37lat]. Inny menedżer powiedział: „Wpływ pozytywny, im wyższa kultura i bardziej nastawiona na pracownika, potrafi zaspokoić potrzeby pracowników” [W_4_K_52lata]. Kolejny podkreślił ponownie istotę szacunku. „Wpływ kultury organizacyjnej na pracowników jest duży, ponieważ specjalistów należy traktować z szacunkiem” [W_3_K_64lat]. Z wypowiedzi tych wynika, że w oczach tych menedżerów kultura jest pewnego rodzaju tworem, który działa samoistnie. Kolejna wypowiedź: „Poziom kultury wpływa w istotny sposób na pracowników,

daje im poczucie bezpieczeństwa” [W_7_K_44lat] również wyraża jej pojmowanie w ujęciu wartościującym. Nieco szersze spojrzenie, na to zagadnienie miał inny menedżer: „Kultura organizacyjna daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa, jeśli są jasno określone zasady” [W_2_M_38lat]. Kolejni menedżerowie bardziej doprecyzowali to zagadnienie. „Kultura organizacyjna daje pracownikom podstawy, jest katalogiem, wytycznymi do działań. Daje pracownikom wiedzę, w jakiej przestrzeni się poruszają. Daje im przestrzeń, ale i granice działania” [W_9_K_48lat]. „Kultura organizacyjna i zasady, i wartości pomaga w codziennej pracy. Ułatwia kontakty, pracę, usprawnia wiele rzeczy” [W_6_K_43lata]. W taki sposób badani menedżerowie interpretują kulturę organizacyjną w kontekście funkcjonowania pracowników w organizacji. W opinii tych menedżerów kultura organizacyjna wpływa na pracowników w „jakiś” sposób. Jej oddziaływanie jest pozytywne lub negatywne. Kultura organizacyjna istnieje. Co ważne, menedżerowie nie dostrzegają swojej roli, w kontekście oddziaływania kultury organizacyjnej na pracowników. Przynajmniej nie dostrzegają jej podczas udzielania odpowiedzi na pytania o wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie pracowników. Jeden z menedżerów powiedział: „wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie pracowników jest istotny, ale mniejszy niż na menedżerów” [W_8_K_33lat]. W aspekcie postrzegania przez badanych menedżerów (pyt.4) sposobu oddziaływania kultury organizacyjnej na menedżerów, pojawiały się następujące odpowiedzi. „Kultura idzie od samej góry, więc menedżerowie mają jej przestrzegać” [W_5_M_43lat]. „Dla menedżerów jest to zbiór zasad, który wskazuje, czym się powinni kierować w zarządzaniu zespołami. Menedżer powinien być drogowskazem i wskazywać, co jest preferowane, a co jest zabronione” [W_9_K_48lat]. „Menedżer, aby dobrze zarządzać zespołem musi korzystać z dobrodziejstw tej kultury, ułatwia pracę, usprawnia, przyspiesza” [W_7_K_44lat]. Na podstawie przytoczonych wypowiedzi można dostrzec, że badani menedżerowie wiedzą, że ich rolą jest funkcjonowanie w organizacji zgodnie z obowiązującymi w niej założeniami kultury organizacyjnej. Kultura dla menedżerów stanowi „ramę, w której musi się on poruszać zarówno w kwestiach nagradzania, jak i wyciągania konsekwencji. Jego w pewien sposób mobilizuje się, aby kulturę w zespole krzewić” [W_2_M_38lat]. „Dla menedżera sytuacja uporządkowania i spisane zasady stosowane wobec wszystkich i przez wszystkich (aut. również menedżerów), to jest prościej, daje poczucie bezpieczeństwa” [W_4_K_52lat]. Nietrudno zauważyć, że postrzeganie wpływu kultury organizacyjnej na badanych menedżerów traktowane jest przez nich jako zbiór opisanych zasad pracy, których powinni przestrzegać w swojej codziennej pracy. Ponownie także pojawia się ujęcie wartościujące rolę kultury organizacyjnej – „(aut. wpływ kultury organizacyjnej na menedżerów) jest wielki.

Menedżerowie prowadzą organizacje i jeśli będą się ze sobą kłócić, to nie dojdą do niczego. Musi być współpraca i wysoka kultura współpracy” [W_3_K_64lat]. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi dostrzega się, że badani menedżerowie pojmują wpływ kultury organizacyjnej na ich funkcjonowanie w organizacji w sposób „odtwórczy”. Stawiają się oni jedynie w roli realizatorów ogólnie ustalonych zasad. Co jest poprawne, jednak wydaje się niewystarczające dla organizacji i roli, jaką pełni menedżer (zwłaszcza menedżer wyższego szczebla) w kontekście kultury organizacyjnej. Warto w tym miejscu poznać odpowiedzi menedżerów na pytanie pyt. 5 „Czy Pani/Pana zdaniem zarządzający powinni świadomie kształtować/zmieniać kulturę organizacyjną? Jeżeli tak- to w jakich sytuacjach? Jeżeli nie- to dlaczego? Proszę omówić”. 100% badanych menedżerów odpowiedziało twierdząco na to pytanie. Ich zdaniem menedżerowie powinni świadomie kształtować kulturę organizacyjną. Odpowiedź twierdząca nie jest jednak wystarczająca, dlatego każdy z menedżerów został poproszony o rozwinięcie wypowiedzi w tym temacie. Jeden z menedżerów zauważył, że „firmy funkcjonują po to, aby zarabiać. Poprzez kulturę organizacyjną można oddziaływać na strategię organizacji” [W_1_K_37lat]. Z kolei inna osoba stwierdziła, że kulturę organizacyjną należy kształtować/zmieniać w takich sytuacjach, „(...) kiedy zmiany powodują konieczność modyfikacji kultury organizacyjnej. Należy cały czas trzymać rękę na pulsie” [W_9_K_47lat]. Inny menedżer powiedział, że kulturę organizacyjną należy zmieniać/kształtować „wtedy, gdy ta kultura nie jest adekwatna do potrzeb pracowników oraz do standardu, który kierujący chcieliby widzieć w tej organizacji” [W_7_K_44lat]. Inny menedżer zauważył, że „należy zadbać o to, aby decyzje (aut. podejmowane w organizacji) były spójne z kulturą organizacyjną” [W_2_M_38lat]. Jak wynika z przytoczonych powyżej wypowiedzi, cytowani menedżerowie starają się łączyć kulturę organizacyjną ze sprawami wewnętrznymi firmy. W tym momencie łączą już kulturę ze strategią organizacji, starają się dostrzec konieczność współgrania procesów decyzyjnych i konsekwencji z tym związanych z kulturą organizacyjną. Ponadto mają świadomość konieczności jej zmiany czy modyfikacji, jeśli nie jest ona adekwatna do świata wartości i oczekiwań pracowników. W taki sposób wypowiedziało się czterech menedżerów. To zdecydowanie za mało opinii, a także są one zbyt ogólnikowe, aby uznać, że menedżerowie mają wystarczającą wiedzę na temat znaczenia kultury organizacyjnej dla organizacji, aby korzystać z tej wiedzy w ramach zarządzania nią, w tym w zarządzaniu personelem (**H5**). W kontekście cytowanych menedżerów widać, że posiadają oni pewną opinię w tej kwestii, jest ona jednak zbyt ogólnikowa i powierzchowna. Pozostali menedżerowie odpowiadali na to pytanie następująco. „Wydaje mi się, że tak. Przykładem

powinni dawać kulturę” [W_10_K_39lat]. Kolejna wypowiedź brzmiała: „Tak, jeżeli widzą nieprawidłowości lub korzyści wynikające z takiego działania” [W_4_K_52lat]. Dodatkowo jeden z menedżerów powiedział: „W zasadzie każdego dnia powinni kształtować (aut. kulturę organizacyjną), aby pracownicy czuli się dobrze” [W_8_K_33lat]. Z informacji otrzymanych od menedżerów wydaje się, że wiedzą oni, że menedżerowie w organizacji mogą mieć wpływ na kulturę organizacyjną. Ich wypowiedzi nie wiążą się jednak z konkretnym powodem, analizą czy zakresem zmian. Celem kształtowania/zmiany, jaki wybrzmiewa z ich wypowiedzi jest staranie o utrzymanie dobrej atmosfery, o pokazywanie swojej, jako menedżera, wysokiej kultury osobistej. Jeden z menedżerów dodaje, że kulturę organizacyjną powinno się kształtować/zmieniać „wówczas, gdy menedżerowie wyczuwają, że coś nie gra” [W_3_K_64lat]. Badani menedżerowie wiedzą, że kształtowanie/zmienianie kultury organizacyjnej jest możliwe i że kadra zarządzająca może mieć na to wpływ, jednak mają trudność z nazwaniem konkretnych obszarów związanych z funkcjonowaniem organizacji, czy zarządzaniem ludźmi w tym zakresie. Ciekawych odpowiedzi udzielili badani menedżerowie, zapytani o to, „Kto Pani/Pana zdaniem ma największy wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej? Czy będą to osoby najwyższego szczebla zarządzania? A może menedżerowie wyższego lub średniego szczebla? Jeśli nie menedżerowie, to kto? Proszę omówić” (pyt. 6). 90% menedżerów, z którymi przeprowadzono wywiady powiedziało jednogłośnie, że największy wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej ma prezes, zarząd, najwyższa kadra zarządzająca. Tylko jeden menedżer rozszerzył swoją wypowiedź i dodał: „Wizja jest przekazywana z zarządu, zarząd podejmuje decyzje o kierunku (aut. strategii) działań firmy i wartościach, ale realizacja pozostaje w rękach menedżerów i pracowników” [W_6_K_43lat]. Udzielone odpowiedzi na to pytanie dają ciekawy wynik przeprowadzonych wywiadów. Menedżerowie potwierdzili, że ich zdaniem zarządzający (czyli menedżerowie) powinni świadomie kształtować kulturę organizacyjną. Jednocześnie uważają, że jednak największy wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej ma zarząd firmy. To, co wybrzmiało w przytoczonych wcześniej wypowiedziach, to fakt, że badani menedżerowie stawiają się w roli odtwórczej, jeśli chodzi o ich wpływ na kulturę organizacyjną. Kulturę organizacyjną traktują jako „zbiór zasad” do realizacji. Natomiast na pytanie: „Czy Twoim zdaniem zarządzający powinni świadomie kształtować/zmieniać kulturę organizacyjną?” 100% badanych menedżerów odpowiedziało twierdząco. Takie wypowiedzi można interpretować w taki sposób, że owszem menedżerowie mają wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej, ale to zarząd wyznacza kierunek, a pozostali menedżerowie jedynie ten kierunek realizują. To nie jest niewłaściwe, natomiast skłania do wniosków,

że menedżerowie niższego szczebla, niż zarząd organizacji są jedynie realizatorami wytycznych w tym kontekście oraz że nie postrzegają swojej współodpowiedzialności w zakresie tego, jaka kultura organizacji mogłaby być lub na jakie jej aspekty mogą mieć realny wpływ. Można odnieść wrażenie, że badani menedżerowie nie dają sobie szans do faktycznego wpływu na kulturę organizacyjną.

Aby dowiedzieć się, czy menedżerowie badanej organizacji posiadają wiedzę nt. kultury organizacyjnej autorka szczególnie przeanalizowała odpowiedzi menedżerów na pytanie 1. „Czym dla Pani/Pana jest kultura organizacyjna? Czy kiedykolwiek spotkała się Pani/spotkał się Pan z tym terminem? Jeżeli tak, to gdzie? Proszę omówić” oraz pytanie 2: „Proszę zastanowić się, czy Pani/Pana zdaniem możemy mówić o wpływie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie firmy? Jeżeli tak, to jaki jest wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie firmy? Czy wpływ ten ma charakter pozytywny, czy też negatywny? Jak Pani/Pan to odbiera? Proszę omówić”. Po analizie wywiadów można stwierdzić, iż menedżerowie mają wiedzę, że istnieje kultura organizacyjna. Wiedza ta jest jednak bardzo ogólna, powierzchowna. Z wypowiedzi wynika, że dla części badanych menedżerów kultura organizacyjna jest zbiorem zasad, wytycznymi postępowania. W wypowiedziach pojawiały się także kwestie związane z wartościami organizacji postrzeganymi jako element, z którym należy być zgodnym oraz który należy wyznawać. Jest to pewne ograniczenie w rozumieniu wartości firmy i nie zostało powiązane z działaniami operacyjnymi firmy. W jednej z udzielonych wypowiedzi pojawiły się kwestie wpływu kultury organizacyjnej na wizerunek organizacji zarówno jako potencjalnego pracodawcy, jak i partnera np. dla innych firm. Była to tylko jedna wypowiedź. Natomiast kilkakrotnie menedżerowie utożsamiali kulturę organizacyjną z kulturą osobistą. Mówili o wysokiej kulturze, o tym, że kultura to wyrażanie szacunku, o konieczności posiadania wysokiego poziomu kultury itp. Taka interpretacja występowała często i jest potwierdzeniem braku rozumienia znaczenia kultury organizacyjnej. Z reguły wypowiedzi menedżerów ograniczały się do bardzo ogólnych stwierdzeń i nie odnosiły się do aspektów merytorycznych, to znaczy, do wpływu kultury organizacyjnej na efektywność organizacji, czy jej konkurencyjność na rynku. W celu zweryfikowania hipotezy (**H5**) użyto podczas wywiadów pytania nr 1 oraz pytania nr 2. Po przeprowadzonych wywiadach z menedżerami i otrzymanych informacjach, na temat ich rozumienia kultury organizacyjnej wyraźnie widać, że sam termin kultury organizacyjnej jest badanym menedżerom znany. Jednak ich wiedza w tematyce kultury organizacyjnej jest powierzchowna. Co ważne, podczas wywiadów autorka starała się umożliwić menedżerom

pogłębienie ich wypowiedzi w temacie kultury organizacyjnej, aby móc zweryfikować **(H5)**. Do tego celu posłużyły pytania od 3. do 6. Autorce zależało, aby poznać, jak menedżerowie widzą swoją rolę w kontekście kultury organizacyjnej w organizacji, czy wiążą kulturę z misją i strategią, czy wiedzą, że od rodzaju kultury zależy efektywność organizacji i jej konkurencyjność, czy mają świadomość, że na przykład styl zarządzania pracownikami, czy styl przywództwa, struktura organizacyjna, relacje wewnętrzne są elementem kultury organizacyjnej. W końcu, że również oni mają wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej, a procesy rekrutacji, rozwoju i szkoleń, oceny pracowniczej, ścieżki karier, systemy motywowania, formy rozstawiania się z pracownikami, formalizacja organizacji, komunikacja wewnętrzna oraz ta codzienna z klientami, są także zależne od nich samych. Najczęściej menedżerowie opisywali, iż kultura organizacyjna jest zbiorem opisanych zasad, zgodnie, z którymi zarówno pracownicy, jak i menedżerowie powinni się kierować. To wpływa na budowanie poczucia bezpieczeństwa dla pracowników. Ponownie pojawiły się interpretacje kultury organizacyjnej w kontekście wartościującym. Menedżerowie mówili o pozytywnym wpływie kultury organizacyjnej, o koniecznym wzajemnym szacunku, o wysokiej kulturze współpracy. Jeden z menedżerów powiedział, że kultura organizacyjna ma większy wpływ na pracowników, niż na menedżerów. To pokazuje niskie zrozumienie tematu i roli menedżera w kontekście poruszanej problematyki. Badani menedżerowie traktują kulturę organizacyjną jako zbiór zasad do przestrzegania. W pewnym sensie mają rację, jednak stawiają się oni jedynie w roli realizatorów ogólnych wytycznych. Kluczowe dla poruszanej tematyki było pozyskanie odpowiedzi na pytanie 5. „Czy Pani/Pana zdaniem zarządzający powinni świadomie kształtować/zmieniać kulturę organizacyjną? Jeżeli tak- to w jakich sytuacjach? Jeżeli nie- to dlaczego? Proszę omówić” oraz 6. „Kto Pani/Pana zdaniem ma największy wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej? Czy będą to osoby najwyższego szczebla zarządzania? A może menedżerowie wyższego lub średniego szczebla? Jeśli nie menedżerowie, to kto? Proszę omówić”. Na pytanie nr 5., 100% badanych menedżerów odpowiedziało twierdząco. Poproszeni jednak o pogłębienie tematu, jedynie 40% z nich starało się wiązać kulturę organizacyjną ze strategią organizacji, procesami w organizacji. Ci menedżerowie mówili także o konieczności zmiany/modyfikacji kultury organizacyjnej, jeśli w firmie następują zmiany. I choć w wypowiedziach wybrzmiewały aspekty merytoryczne, były one formułowane ponownie na poziomie ogólnikowym. Pozostali menedżerowie (60%) wiązali na przykład kształtowanie kultury organizacyjnej, z dawaniem przykładu swoją kulturą osobistą, czy dbaniem o dobrą atmosferę. Jak napisano wcześniej wydaje się, że menedżerowie wiedzą, że mogą wpływać na kształtowanie/zmianę kultury

organizacyjnej. Natomiast wypowiedzi są ogólne, niezwiązane z konkretnymi działaniami związanymi z funkcjonowaniem organizacji, jej efektywnością, przywództwem czy procesami związanymi z zarządzaniem personelem. Żaden z menedżerów podczas udzielania wywiadów, nie podnosił konkretnych kwestii na przykład związanych z procesami organizacyjnymi, zarządzaniem zasobami ludzkimi, rolą przywódców, czy działaniami operacyjnymi. Żaden z menedżerów nie mówił o systemach motywowania, nagradzania, czy działaniach komunikacyjnych. Żaden z menedżerów nie wspominał o powiązaniach pomiędzy kulturą organizacyjną i jej wpływem na doświadczenia klientów organizacji (customer experience). Menedżerowie, z którymi przeprowadzono wywiady posiadają powierzchowną wiedzę na temat kultury organizacyjnej i ich roli, jaką pełnią w tym kontekście. Stawiają się w roli odtwórców i realizatorów ustalonych wartości, zasad i obowiązujących norm. Zapytani, „kto ma największy wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej” (pyt.6), 90% z nich wymieniło prezesa zarządu, zarząd lub najwyższą kadrę zarządzającą, co potwierdza sposób, w jaki postrzegają siebie i swoją odtwórczą rolę w organizacji w kontekście kulturowym. Otrzymane podczas wywiadów informacje na temat kultury organizacyjnej, jej znaczenia w organizacji, roli menedżerów w procesie jej kształtowania, w odniesieniu do rozumienia tego zagadnienia opisanego przez autorkę w niniejszym podrozdziale, pozwalają potwierdzić **(H5)**: „Posiadana przez menedżerów wiedza nt. znaczenia kultury organizacyjnej nie jest wystarczająca, aby korzystać z niej w ramach zarządzania organizacją, w tym w zarządzaniu personelem”. I choć kulturę organizacyjną niektórzy z badanych menedżerów pojmują jako zbiór norm, zasad, wartości, i wiedzą, że wpływa ona na wizerunek organizacji, nie wskazują jednak na jej konkretne i wymierne aspekty mające przełożenie na funkcjonowanie organizacji jako całości na konkurencyjnym rynku. Nie wiedzą, że zrozumienie przez menedżera roli kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest bardzo ważne (F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner), a za podstawową funkcję zarządzania uznaje ona kształtowanie kultury przez menedżerów (A. Koźmiński). E. Flamholtz i Y. Randle uważają, że menedżerowie organizacji powinni znać rolę kultury organizacyjnej, ponieważ³⁵⁹:

- kultura ma wpływ na sukces organizacji,
- kultura stanowi zasób strategiczny (źródło przewagi konkurencyjnej),
- kultura pełni funkcję „spoiwa organizacji”, zwłaszcza w firmach o hermetycznej, zamkniętej strukturze,

³⁵⁹ E.G. Flamholtz, Y. Randle, *op. cit.*, s. 13-14.

- kultura ma wpływ na wyniki finansowe,
- kultura jest motorem napędowym lub strategicznym elementem tworzenia sukcesu organizacji,
- kultura wpływa na sukces ludzi w organizacjach,
- w procesie fuzji i przejęć kultura jest ważniejszym czynnikiem niż „dopasowanie strategiczne.

Wiedza, na temat kultury organizacyjnej, jaką podzielili się menedżerowie badanej instytucji finansowej podczas przeprowadzonych wywiadów, nie pozwala zaprzeczyć hipotezie **(H5)**. Zadaniem autorki zdecydowanie tę hipotezę potwierdza. Choć fakt ten może mieć wydźwięk negatywny, zdaniem autorki jest atutem dla organizacji. Autorka będzie starała się to udowodnić w rozdziale 6.

Rozdział 6. Rekomendacje działań mogących wpłynąć na usprawnienie funkcjonowania badanej instytucji finansowej

W rozdziale 3 niniejszej dysertacji poruszona została problematyka dotycząca wpływu kultury organizacyjnej na organizację. Temat ten rozszerzono szczególnie w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, oddziaływaniu kultury organizacyjnej na relacje z klientami, a w efekcie udział kultury organizacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Jak opisano w rozdziale 3 niniejszej dysertacji, kultura organizacyjna wpływa na procesy realizowane w organizacjach i jednocześnie uznaje się, że wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Ponadto podkreśla się znaczenie zasobów ludzkich oraz procesów związanych z przywództwem i zarządzaniem jako elementy istotne dla kultury organizacyjnej (F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, K. Cameron i R. Quinn). Przeprowadzone przez autorkę dysertacji badanie kultury organizacyjnej instytucji finansowej miało na celu między innymi sprawdzenie czy pracownicy oraz menedżerowie akceptują występujące rozwiązania w zakresie obszarów kulturowych (F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner) oraz wymiarów treści (K. Cameron i R. Quinn) opisujących kulturę organizacyjną. W efekcie, czy występująca kultura organizacyjna jest zgodna z pożądaną kulturą organizacyjną, czy jednak istnieją różnice w jej postrzeganiu i oczekiwaniu (luka kulturowa) przez pracowników. Wyniki badań w stopniu bardzo wyraźnym dały informację o istniejącej w organizacji luki kulturowej. Warto więc w tym miejscu przeanalizować, co taki wynik może oznaczać dla organizacji. Niniejszy rozdział służy zatem rozważaniom oraz analizie, które umożliwią pogłębienie tematu luki kulturowej, a także pozwolą odnieść się do hipotezy **H6**: zidentyfikowana luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną daje menedżerom możliwości jej zmiany lub modyfikacji, wpływając na rozwój instytucji finansowej.

6.1. Mocne i słabe strony badanej instytucji finansowej w kontekście zdiagnozowanej kultury organizacji

W literaturze przedmiotu istnieją różne metody określania mocnych i słabych stron organizacji, jak również jej szans oraz zagrożeń. Takimi metodami są na przykład analiza SWOT, TOWS, czy benchmarking³⁶⁰. Służą one jednak w głównej mierze analizie strategicznej przedsiębiorstwa, a nie stricte analizie kultury organizacyjnej.

³⁶⁰ Encyklopedia Zarządzania, *Słabe strony*, https://mfiles.pl/pl/index.php/S%C5%82abe_strony (dostęp: 24.05.2020).

Ze względu jednak na powszechność wykorzystywania tych metod w nauce o zarządzaniu oraz stosowaniu ich w praktyce biznesowej, nie wykluczają one możliwości wykorzystania przynajmniej w części tej metodologii do badań nad mocnymi i słabymi stronami kultury organizacyjnej. Za ciekawe rozwiązanie dla potrzeb niniejszej pracy autorka uznała metodę benchmarkingową. Benchmarking służy porównaniu do najlepszych rozwiązań, grup, organizacji, procesów, wyników itp. Dzięki temu organizacja może poznać swoje słabe strony w danej dziedzinie. W zmieniającym się intensywnie otoczeniu możliwość benchmarkowania się do najlepszych, daje organizacjom możliwość zmierzenia, jak daleko odbiegają od najlepszych, od wzorców. To z kolei pozwala zidentyfikować mało efektywne obszary w organizacji i wprowadzić zmiany. Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości (APQC) w 1993 roku określiło znaczenie słowa *benchmark* jako „najlepszy w swojej klasie”. To oznacza dokonanie, które uważa się za najwyższy standard dla danego procesu, np. gospodarczego, za wzorzec doskonałości³⁶¹. Najbardziej popularnymi jest benchmarking konkurencyjny, funkcjonalny, ogólny i wewnętrzny³⁶². Najbliższym do wykorzystanego w niniejszym podrozdziale jest benchmarking wewnętrzny, gdzie porównuje się wewnętrzne procesy, rozwiązania i odnosi się je do najlepiej ocenianych i najbardziej efektywnych. Za punkt wyjścia autorka proponuje zdefiniowanie benchmarków, do których można odnieść otrzymane wyniki badań nad kulturą organizacyjną w instytucji finansowej. W niniejszej pracy badano kulturę organizacyjną, posługując się modelami teoretycznymi według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna. Badanie dotyczyło występującej aktualnie w organizacji kultury organizacyjnej oraz oczekiwanej przez pracowników kultury organizacyjnej. Autorka proponuje przyjąć, iż benchmarkiem w stosunku, do którego można określić słabe i mocne strony kultury organizacyjnej jest wskazana przez respondentów oczekiwana kultura organizacyjna. Cameron i Quinn na podstawie badań własnych oraz po analizie badań przeprowadzonych przez innych badaczy doszli do wniosku, że w firmach o dobrej kondycji, dobrze funkcjonujących, częściej występuje zgodność kultury (różne aspekty funkcjonowania organizacji są zharmonizowane). Autorzy dodają także, że niespójność kulturowa w dłuższej perspektywie czasowej, utrudnia efektywność funkcjonowania organizacji³⁶³. Dlatego zdefiniowanie benchmarku jako oczekiwany przez pracowników typ kultury organizacyjnej stanowi właściwe rozwiązanie. Autorka proponuje następujące podejście. Podstawą do analizy informacji (mocne i słabe

³⁶¹ M. Gieźda, Ł. Karpiel, *Benchmarking w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 815, Kraków 2010, s. 56.

³⁶² Encyklopedia zarządzania, *Benchmarking*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Benchmarking> (dostęp: 25.06.2020).

³⁶³ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 78-79.

strony kultury organizacyjnej) będzie model, zaproponowany już wcześniej w rozdziale 5, czyli wyniki badania kultury organizacyjnej przedstawione w trzech płaszczyznach organizacyjnych tj. 1. Podejście do zarządzania ludźmi, 2. Relacje wewnętrzne, 3. Postrzeganie organizacji przez pracowników. Model ten jest autorską próbą autorki dysertacji, mającą na celu możliwość merytorycznego porównania modeli kultury organizacyjnej F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna i szerzej został opisany w rozdziale nr 5. Za benchmark posłuży kultura oczekiwana. W modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera kultura oczekiwana w każdym z jedenastu badanych obszarów, w modelu K. Camerona i R. Quinna w każdym z sześciu badanych wymiarach treści. I tak:

1. Mocna strona kultury organizacyjnej – jeśli kultura zdiagnozowana w danym obszarze jest taka sama jak benchmark (kultura oczekiwana) +1 pkt
2. Słaba strona kultury organizacyjnej – jeśli kultura zdiagnozowana w danym obszarze jest różna od benchmarku (kultury oczekiwanej) -1 pkt

Dodatkowo benchmark przyjmuje wartość liczbową i wynosi odpowiednio:

1. Dla modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera 11 pkt.

$$\Sigma = 11 * 1 \text{ pkt}$$

$$\Sigma = \text{liczba badanych obszarów} * \text{zgodność kulturowa (brak luki= 1 pkt)}$$

2. Dla modelu K. Camerona i R. Quinna 6 pkt

$$\Sigma = 6 * 1 \text{ pkt}$$

$$\Sigma = \text{liczba badanych wymiarów treści} * \text{zgodność kulturowa (brak luki= 1 pkt)}$$

Mocne i słabe strony kultury organizacyjnej według zaproponowanej metodologii dla modelu Trompenaarsa i Hampden-Turnera przedstawia Tabela 33. Wykorzystując zaproponowaną przez autorkę metodologię w podejściu do określenia mocnych i słabych stron kultury organizacyjnej badanej organizacji, rezultat jest następujący. Mocne strony występują w dwóch badanych obszarach. Są nimi dwa następujące obszary: obszar *uczenie się* oraz obszar *hierarchie*. Badani respondenci wskazują za występującą oraz oczekiwaną kulturę wieży Eiffla w obszarze *uczenie się* oraz występującą i oczekiwaną kulturę rodziny w obszarze *hierarchie*. Z kolei dziewięć pozostałych obszarów kwalifikuje się do słabych stron organizacji. Są nimi następujące obszary: *kadra zarządzająca/władza*, *styl zarządzania*, *postawa wobec pracowników*, *motywowanie*, *krytyka*, *konflikt*, *kontrola*, *sposoby myślenia* oraz *motto* lub *hasło*. W tych obszarach wystąpiła luka pomiędzy stanem zdiagnozowanym

a oczekiwanym przez pracowników. Analizując to zagadnienie z punktu widzenia poszczególnych płaszczyzn, można dostrzec szereg rezultatów, omówionych poniżej.

Podejście do zarządzania ludźmi

Na pięć obszarów wchodzących w skład „podejścia do zarządzania ludźmi” występuje: jedna silna strona badanej organizacji w kontekście kultury organizacyjnej (brak luki w obszarze *uczenie się*). Zdiagnozowano także cztery słabe strony badanej organizacji w kontekście kultury organizacyjnej (występujące luki w obszarach *kadra zarządzająca władza, styl zarządzania, postawa wobec pracowników, motywowanie*).

Wyrażając te dane w postaci procentowej można dostrzec, iż w zakresie „podejścia do zarządzania ludźmi”, aż 80% to słabe strony organizacji w kontekście kultury organizacyjnej, a tylko 20% stanowią jej mocne strony.

Relacje wewnętrzne

Na trzy obszary opisujące relacje wewnętrzne badanej organizacji, wszystkie trzy stanowią słabe strony organizacji w kontekście badanej kultury organizacyjnej. Są to *krytyka, konflikt, kontrola*. Zatem na płaszczyźnie „relacje wewnętrzne”, 100% badanych obszarów stanowią o słabych stronach organizacji w kontekście badanej kultury organizacyjnej.

Postrzeganie organizacji przez pracowników

Na tej płaszczyźnie badano kulturę organizacyjną w trzech obszarach. Zdefiniowano jedną mocną stronę, którą jest obszar *hierarchie* (brak luki) oraz dwie słabe strony, dotyczące obszaru sposoby myślenia oraz motto lub hasło. 67% badanych obszarów w kontekście „postrzegania organizacji przez pracowników” stanowią o słabych stronach organizacji.

Dla diagnozy mocnych i słabych stron organizacji w kontekście badanej kultury organizacyjnej w modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera i zdefiniowano benchmark, który wynosi 11 pkt.

$$\Sigma = 11 * 1 \text{ pkt}$$

$$\Sigma = \text{liczba badanych obszarów} * \text{zgodność kulturowa (brak luki = 1 pkt)}$$

Rezultat przeprowadzonych badań pokazuje otrzymany wynik na poziomie -7pkt. Różnica przeprowadzonego badania w stosunku do wyznaczonego benchmarku wynosi -18 pkt. Oznacza to, że zdecydowaną przewagę stanowią słabe strony organizacji w kontekście

badanej kultury organizacyjnej, a 18 punktowa różnica pomiędzy stanem obecnie zdiagnozowanym, a oczekiwanym, zgodnie z benchmarkiem, skłania do zastanowienia się, w jakim zakresie warto wprowadzić w organizacji modyfikacje i zmiany. Wyniki szczegółowe przedstawia Tabela 33.

Tabela 33. Mocne i słabe strony kultury organizacyjnej wg Trompenaarsa i Hampden-Turnera – benchmark

podejście do zarządzania ludźmi							
opis jak jest	opis jak powinno być	obszar	kultura zdiagnozowana	kultura oczekiwana BENCHMARK 11 pkt	luka/rozbieżność pomiędzy stanem faktycznym, a oczekiwaniami pracowników	Mocna Strona kultura zgodna z benchmarkiem (brak luki kulturowej)	Słaba Strona kultura niezgodna z benchmarkiem (występuje luka kulturowa)
RÓŻNICE							
Kadra zarządzająca przyjmuje odpowiedzialność za wszelkie działania. Ustala zasady, liczy się jej zdanie nawet wówczas, gdy nie posiada wiedzy w danej dziedzinie. Kadra zarządzająca podejmuje wszelkie decyzje samodzielnie.	Kadra zarządzająca powinna być merytorycznym wsparciem. Zarządzający powinni posiadać wiedzę, jednośno powinni być autorytetami dla swoich podwładnych. Zadania pracowników powinny być wyznaczane indywidualnie, a nie „od góry”. Pracownicy chcą partycypować w procesie podejmowania decyzji.	kadra zarządzająca/władza	kultura rodziny	kultura pocisku sterowanego	tak		-1
Realizacja celów jest możliwa pod warunkiem, że zadania i odpowiedzialności pracowników są z góry określone i opisane (np. w opisach stanowisk).	Realizacja celów jest możliwa poprzez przypisanie celów w sposób indywidualny dla pracownika, ale także dzięki pracy zespołowej (współpraca w ramach zespołu oraz innych jednostek organizacji).	styl zarządzania	kultura wieży Eiffla	kultura pocisku sterowanego	tak		-1
Pracownicy są postrzegani jako zasób organizacji (jeden w wielu zasobów). Pracownicy powinni realizować zadania zgodnie z opisanymi procedurami i dokumentami wewnętrznymi.	Pracownicy chcą być traktowani jako specjaliści, fachowcy. Pracownicy chcą mieć wpływ na organizację, są gotowi dzielić się swoją wiedzą.	postawa wobec pracowników	kultura wieży Eiffla	kultura pocisku sterowanego	tak		-1
Motywca pozafinansowa. Motywowanie pracowników polega głównie na utrzymywaniu dobrych relacji z przełożonym oraz współpracownikami. W organizacji dba się o dobrą atmosferę w pracy.	Motywacja finansowa. Pracownicy oczekują motywowania poprzez wypłatę dodatkowych (lub wyższych) świadczeń pieniężnych np. w postaci premii.	motywowanie	kultura rodziny	kultura wieży Eiffla	tak		-1
Rozwój, uczenie się, to pozyskiwanie wiedzy niezbędnej do pracy na danym stanowisku. Jest to także kryterium możliwości awansu.	Rozwój, uczenie się, to pozyskiwanie wiedzy niezbędnej do pracy na danym stanowisku. Jest to także kryterium możliwości awansu.	uczenie się	wieża Eiffla	wieża Eiffla	nie	1	
relacje wewnętrzne							
Krytyka zazwyczaj przyjmuje formę obwiniania. Polega na poszukiwaniu winnych niepowodzenia.	Krytyka dotyczy zadania. Nie stosuje się obwiniania poszczególnych osób. Zazwyczaj ma charakter konstruktywny, aby móc rozwiązać dany problem	krytyka	kultura inkubatora	kultura pocisku sterowanego	tak		-1
W sytuacjach konfliktowych w organizacji odnosi do ustalonych w niej reguł, zasad i odpowiedzialności. Konflikty obniżają efektywność realizowanych zadań.	W sytuacjach konfliktowych powinno się odbyć rzeczowe rozmowy pozwalające na rozwiązanie konfliktu, ponieważ konflikt przeszkadza w realizacji celów.	konflikt	wieża Eiffla	kultura pocisku sterowanego	tak		-1
Narzędziem kontroli są istniejące w organizacji formalne reguły i procedury.	Narzędziem kontroli powinien być wynik/efekt wykonanego zadania. Oznacza to, że gdy dany problem zostaje rozwiązany, staje się on zasadą kontroli.	kontrola	wieża Eiffla	kultura pocisku sterowanego	tak		-1
postrzeganie organizacji przez pracowników							
Pracownicy oczekują jasnych podległości w strukturze organizacyjnych. Chciałby wiedzieć, kto jest czym przełożonym.	Pracownicy oczekują jasnych podległości w strukturze organizacyjnych. Chciałby wiedzieć, kto jest czym przełożonym.	hierarchie	kultura rodziny	kultura rodziny	nie	1	
Realizacja poszczególnych celów wymaga koncentracji na konkretnych zagadnieniach, problemach, aby je rozwiązać.	Aby zrealizować zadanie należy spojrzeć na nie bardziej holistycznie, procesowo, kreatywnie.	sposoby myślenia	kultura pocisku sterowanego	kultura inkubatora	tak		-1
Wydajność – biurokratyczny podział pracy adekwatny do pełnionych funkcji i ról.	Skuteczność- cel powinien zostać osiągnięty w wyznaczonym czasie, przy wykorzystaniu zarówno środków, jak i wiedzy i doświadczeń specjalistów.	motto lub hasło	kultura wieży Eiffla	kultura pocisku sterowanego	tak		-1
					suma	2	-9
					wynik (pkt)	-7	

Źródło: badania własne

Aby zdiagnozować mocne i słabe strony badanej organizacji, w kontekście kultury organizacyjnej dla modelu K. Camerona i R. Quinna, przyjęto taką samą metodologię, jak do modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Oznacza to przyjęcie benchmarku jako punktu odniesienia oraz dokonanie porównania wyników w oparciu o model trzech płaszczyzn zaproponowany przez autorkę. Zgodnie z przyjętym założeniem mocne i słabe strony przedstawia Tabela 34.

Tabela 34. Mocne i słabe strony kultury organizacyjnej wg Camerona i Quinna

podejście do zarządzania ludźmi								
opis jak jest	opis jak powinno być	kryterium/obszar	kultura zdiagnozowana (dominująca)	kultura oczekiwana (dominująca) BENCHMARK 6 pkt	luka/rozbieżność pomiędzy stanem faktycznym, a oczekiwaniami pracowników	Mocna strona kultura zgodna z benchmarkiem (brak luki kulturowej)	Słaba strona kultura nie zgodna z benchmarkiem (występuje luka kulturowa)	
RÓŻNICE								
Menedżerowie są ekspansywni, stanowczy, wysoce zorientowani na wyniki.	Przywództwo postrzegane jest jako koordynowanie i organizowanie, a pracownikom stwarza się harmonijne warunki do osiągania wyników.		styl przywództwa w organizacji	kultura rynku	kultura hierarchii	tak		-1
Liczą się osiągnięcia, występuje rywalizacja, a pracownikom stawiane są wysokie wymagania.	Pracownicy potrzebują więcej harmonii, pracy zespołowej oraz powszechnej zgody.		styl zarządzania pracownikami	kultura rynku	kultura klanu	tak		-1
Liczy się osiąganie ambitnych celów, ważne są wyniki i zwyciężanie na rynku.	organizacja, w której stawia się na rozwój osobisty. Panuje zaufanie i otwartość. Liczy się współuczestnictwo a nie rywalizacja.	elementy na które kładzie się największy nacisk	kultura rynku	kultura klanu	tak		-1	
relacje wewnętrzne								
Spójność badanej organizacji jest zapewniana przez wysoką orientację na realizację celów oraz na wyniki pracy.	Spójność organizacji przejawia się poprzez wzajemne zaufanie i lojalność. Pracownikom zależy na umożliwieniu im zaangażowania w sprawy organizacji.	spójność organizacji	kultura rynku	kultura klanu	tak		-1	
postrzeganie organizacji przez pracowników								
Ważne w organizacji są wyniki oraz sposoby ich osiągania poprzez realizację zadań. Pracownicy są zdania, iż istnieje potrzeba nastawienia na osiągnięcie wyników. W organizacji jednocześnie obowiązuje ścisła hierarchia i związana z tym kontrola. Dodatkowo w organizacji istnieje wiele procedur określających zadania oraz sposoby ich wykonywania.	Ważne są wyniki oraz sposoby ich osiągania poprzez realizację zadań. Pracownicy są zdania, iż istnieje potrzeba nastawienia na osiągnięcie wyników. Cechą organizacji jest przedsiębiorczość, a ludzie chętnie podejmują ryzyko.	ogólna charakterystyka organizacji	kultura rynku, kultura hierarchii (zbliżone wyniki, różnica= 1,13)	kultura rynku, kultura adhokracji (zbliżone wyniki, różnica= 1,39)	częściowo	0	0	
Sukcesem jest rywalizowanie i pokonywanie konkurentów na rynku oraz dążenie do osiągnięcia pozycji lidera. Konkurencja sprzyja efektywności.	Sukces zapewnia zaangażowanie pracowników, ich rozwój, stawianie na pracę zespołową oraz troska o ludzi, dająca im poczucie bezpieczeństwa. Uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu.	kryteria sukcesu organizacji	kultura rynku	kultura klanu	tak		-1	
						suma	0	-5
						wynik (pkt)	-5	

Źródło: badania własne

Podejście do zarządzania ludźmi

Na tej płaszczyźnie znajdują się trzy badane wymiary treści modelu K. Cameorna i R. Quinna. Są to: *styl przywództwa w organizacji, styl zarządzania pracownikami* oraz *elementy, na które kładzie się największy nacisk*. W wszystkich tych wymiarach występuje niezgodność kulturowa. Oznacza to, że wymienione wymiary stanowią słabą stronę w badanej organizacji w kontekście kultury organizacyjnej. Aż 100% wymiarów kulturowych, zaliczanych do podejścia do zarządzania ludźmi, to słabe strony.

Relacje wewnętrzne

Merytoryczna zawartość modelu K. Camerona i R. Quinna pozwoliła dopasować jeden wymiar kulturowy tego modelu do płaszczyzny relacje wewnętrzne. Jest to obszar *spójność organizacji*. W wyniku przeprowadzonego badania również tutaj zdiagnozowano lukę kulturową. To kwalifikuje ten wymiar do słabych stron organizacji w kontekście kultury organizacyjnej.

Postrzeganie organizacji przez pracowników

Postrzeganie organizacji przez pracowników wyrażają dwa wymiary modelu K. Camerona i R. Quinna. Są nimi: *ogólna charakterystyka organizacji* oraz *kryteria sukcesu organizacji*. W zakresie ogólnej charakterystyki organizacji, pomimo, iż dane pokazały brak luki kulturowej autorka proponuje przyjąć wartość neutralną. Wynika to z tego, że otrzymane dane pokazały niską różnicę w stanie zdiagnozowanym oraz oczekiwanym pomiędzy kulturami. W przypadku stanu zdiagnozowanego choć dominująca kulturą jest kultura rynku, to do kultury hierarchii różnica ta wynosi jedynie 1,13 pkt (różnica dla otrzymanych średnich arytmetycznych). Podobnie, jeśli chodzi o kulturę oczekiwaną. Wyniki badań wskazują, że kulturą oczekiwaną jest kultura rynku, jednak do oczekiwanej kultury adhokracji dzieli ją jedynie 1,39 pkt (różnica dla otrzymanych średnich arytmetycznych). Trudno jest zatem w tej sytuacji w sposób definitywny przyjąć, że występuje tutaj wyraźna zgodność kulturowa. Z kolei w zakresie kolejnego wymiaru tj. *kryteria sukcesu organizacji*, wystąpiła już wyraźna luka pomiędzy kulturą rynku a kulturą klanu. To oznacza, że wymiar *kryteria sukcesu organizacji*, stanowi słabą stronę badanej organizacji w kontekście kultury organizacyjnej.

Przyjęty benchmark dla modelu K. Camerona i R. Quinna wynosi 6 pkt.

$$\Sigma = 6 * 1 \text{ pkt}$$

$$\Sigma = \text{liczba badanych wymiarów treści} * \text{zgodność kulturowa (brak luki} = 1 \text{ pkt)}$$

Otrzymany wynik benchmarku wynosi -5 pkt. Oznacza to różnicę otrzymanego wyniku w stosunku do przyjętego benchmarku -11pkt. Różnica ta pokazuje po raz kolejny, iż w kontekście badanej kultury organizacyjnej zdecydowaną przewagę stanowią słabe strony. Otrzymana 11 punktowa różnica pomiędzy przyjętym benchmarkiem a otrzymanym wynikiem badanej kultury organizacyjnej wskazuje, że również w zakresie modelu K. Camerona i R. Quinna zdiagnozowano przede wszystkim słabe strony.

Przyjęta przez autorkę metodologia polegająca na odniesieniu wyników badań kultury organizacyjnej w stosunku do przyjętych benchmarków, pozwoliła wyłonić mocne i słabe strony organizacji w kontekście kultury organizacyjnej. Analiza ta obejmowała modele kultury organizacyjnej zarówno F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, jak i K. Camerona i R. Quinna. Ujmując w sposób syntetyczny (dla obu modeli) przeanalizowane wyniki, zdiagnozowano następujące mocne strony badanej kultury organizacyjnej:

1. Podejście do zarządzania ludźmi
 - obszar uczenie się
2. Relacje wewnętrzne
 - brak mocnych stron
3. Postrzeganie organizacji przez pracowników
 - obszar hierarchie

Do słabych stron badanej organizacji w kontekście kultury organizacyjnej należą:

1. Podejście do zarządzania ludźmi

- obszar kadra zarządzająca/władza
- obszar styl zarządzania
- obszar postawa wobec pracowników
- obszar motywowanie
- obszar styl przywództwa
- wymiar treści styl zarządzania pracownikami
- wymiar treści elementy, na które kładzie się największy nacisk

2. Relacje wewnętrzne

- obszar krytyka
- obszar konflikt
- obszar kontrola
- wymiar treści spójność organizacji

3. Postrzeganie organizacji przez pracowników

- obszar sposoby myślenia
- obszar motto lub hasło
- wymiar treści kryteria sukcesu organizacji

Wyniki prowadzonego badania pozwoliły zdefiniować mocne i słabe strony organizacji w zakresie kultury organizacyjnej. Badana organizacja posiada więcej słabych stron niż mocnych, w tym kontekście. Zdaniem autorki sytuacja ta jest zdecydowanie szansą na rozwój badanej instytucji finansowej, co autorka będzie starała się udowodnić w kolejnym podrozdziale niniejszej dysertacji.

6.2. Możliwe obszary wprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej szansą na rozwój badanej instytucji finansowej

Szczegółowa analiza otrzymanych wyników badań nad kulturą organizacyjną w instytucji finansowej została przedstawiona w rozdziale 5. Materiał otrzymany w wyniku przeprowadzonych badań pozwolił także zdefiniować i wskazać mocne i słabe strony organizacji w kontekście występującej kultury organizacyjnej, co z kolei zostało wskazane w rozdziale 6.1 W tym miejscu autorka zamierza wskazać obszary do działań organizacji w zakresie mocnych i słabych stron organizacji, a przede wszystkim odnieść się do hipotezy **H6**: Zidentyfikowana luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną daje menedżerom możliwości jej zmiany lub modyfikacji wpływając na rozwój instytucji finansowej. Zdefiniowane mocne i słabe strony w badanej organizacji w zakresie kultury organizacyjnej, w sposób uporządkowany przedstawia Tabela 35. Informacje w niej zawarte są połączeniem otrzymanych wyników pochodzących zarówno z badania kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, jak i K. Camerona i R. Quinna. Taki sposób pokazania informacji daje obraz całościowy.

Tabela 35. Mocne i słabe strony kultury organizacyjnej badanej instytucji finansowej dla modelu Trompenaarsa i Hampden-Turnera oraz Camerona i Quinna

Obszary badanej kultury organizacyjnej		
Poziom wg autorki	Mocne strony	Słabe strony
Podejście do zarządzania ludźmi	T-H: - obszar uczenie się	T-H: - obszar kadra zarządzająca/władza, - obszar styl zarządzania, - obszar postawa wobec pracowników, - obszar motywowanie
	C-Q: - brak	C-Q: - wymiar styl przywództwa, - styl zarządzania pracownikami, - wymiar elementy, na które kładzie się największy nacisk
Relacje wewnętrzne	TH: - brak	T-H: - obszar krytyka, - obszar konflikt, - obszar kontrola
	C-Q: - brak	C-Q: - wymiar spójność organizacji
Postrzeganie organizacji przez pracowników	T-H: - obszar hierarchie	T-H: - obszar sposoby myślenia, - obszar motto lub hasło
	C-Q: - brak	C-Q: - wymiar kryteria sukcesu organizacji

Źródło: badania własne

Badana organizacja powinna skupić się na zdecydowanym rozwoju jej słabych stron w kontekście badanej kultury organizacyjnej. Wyeliminowanie, czy nawet zmniejszenie różnic pomiędzy percepcją pracowników a sytuacją występującą w organizacji zwiększyłoby ostatecznie jej efektywność działania. Zminimalizowanie luki kulturowej zdecydowanie wpłynęłoby na motywację i zaangażowanie pracowników, tym samym na skuteczność realizowanych przez nich zadań i celów, co przełożyłoby się na osiągnięte wyniki organizacji. Otrzymane wyniki po przeprowadzonym badaniu, można powiedzieć, że w sposób jednoznaczny wskazują organizacji konieczność przeprowadzania procesu wielu zmian.

Na płaszczyźnie (1): podejście do zarządzania pracownikami, określone słabe strony jasno pokazują, że luka kulturowa występuje w zakresie stylu przywództwa, stylu zarządzania pracownikami, postawy wobec pracowników, czy aspektów związanych z ich motywowaniem. Wyniki badań przedstawione bardziej szczegółowo w rozdziale 5 dowodzą, iż kwestie postrzegania menedżerów w badanej instytucji finansowej, zarówno przez pracowników jak i samych menedżerów (będących jednocześnie podległymi pracownikami) są problematyczne. Pracownikom nie odpowiada obowiązujący w organizacji styl

przywództwa. Ten aspekt wydaje się jednym z kilku koniecznych do poddania procesowi zmiany. Wiąże się jednocześnie z podjęciem szeregu działań rozplanowanych w czasie, w okresie bardziej długofalowym. Przede wszystkim należałoby rozpatrzyć zmianę profilu menedżera w oparciu o oczekiwane przez organizację kompetencje, przy zachowaniu wniosków z wyników badań kultury organizacyjnej. O ile zmiana profilu menedżera (w tym profilu kompetencyjnego) wydaje się stosunkowo nieskomplikowanym procesem, to już wdrożenie tej zmiany do organizacji wymagać będzie szeregu działań rozłożonych w czasie. Natomiast to, co można by wprowadzić szybko, to na przykład w sytuacji występujących vacatów, rekrutowanie już tylko tych menedżerów, którzy spełnialiby oczekiwany profil i byli dopasowani w zakresie stylu przywództwa do oczekiwań organizacji. Przytoczone rozwiązania są jednak skomplikowane i wiążą się z ewentualnymi zmianami na różnych szczeblach menedżerskich w taki sposób, aby została zachowana spójność na każdym szczeblu organizacyjnym. W sytuacji podjęcia decyzji o zmianie stylu przywództwa oraz stworzenia nowego profilu menedżera, adekwatnego do oczekiwań zarówno pracowników, ale także celów organizacji, jej strategii i wartości, należałoby podjąć się szeregu działań. Zmianę profilu menedżera potraktować należałoby jako pierwszy krok. Po zmianie tego profilu należałoby dokonać komunikacji tej zmiany do organizacji. Zarówno do pracowników jak i samych menedżerów, uzasadniając jej powody oraz przedstawiając nowe oczekiwania. Kolejnym krokiem mogłoby być przeprowadzenie w oparciu o nowy profil menedżera badania np. oceny 360° lub innego badania kompetencji, celem diagnozy stanu „jak jest”. Po otrzymaniu indywidualnych wyników, koniecznym stałoby się wprowadzenie szeregu spójnych działań rozwojowych i szkoleniowych, ukierunkowanych zarówno na największe luki kompetencyjne menedżerów, jak i działań wzmacniających ich silne strony. W skrajnych przypadkach, po interpretacji wyników, w sytuacji, gdy menedżerowie ewidentnie nie pasują do nowych oczekiwań, zarządzający powinni podjąć decyzję o rezygnacji ze współpracy, na rzecz zatrudnienia nowych menedżerów z zewnątrz bądź awansów wewnętrznych. Należałoby także pamiętać, iż po zakończeniu procesu oceny i zakończeniu realizacji projektów rozwojowych, należałoby przeprowadzić ponowną diagnozę kompetencji np. (ocenę) 360°, aby sprawdzić skuteczność przeprowadzonych do tej pory działań. Najefektywniej byłoby zastosowanie tego samego narzędzia diagnostycznego. Dopuszczalnym byłaby także ponowna diagnoza kultury w zakresie stylu przywództwa w organizacji, aby porównać opinie pracowników do wyników pierwotnego jej badania. Takie rozwiązanie wymagałoby zdecydowanie odroczenia w czasie, aby pracownicy mieli możliwość doświadczyć wdrożonych zmian. Każde proponowane rozwiązanie należałoby

wdrażać ze szczególną ostrożnością, otwartą komunikacją przy zachowaniu nadrzędnego celu organizacji – jej strategii. Zmiana kultury w zakresie przywództwa w badanej organizacji na kulturę oczekiwaną, przy zachowaniu kierunku strategii badanej organizacji można przypuszczać, zwiększyłaby morale pracowników i pozwoliła im realizować nadal cele organizacji, ale w oczekiwanej przez nich bardziej harmonijnej atmosferze. Zmiana ta nie wiązałaby się bowiem ze zmianą aspektów koniecznych do funkcjonowania organizacji (np. procesów i procedur), a ze zmianą podejścia menedżerów w ich realizacji. Wprowadzenie tej zmiany z pewnością zaadresowałoby oczekiwania pracowników w zakresie ich relacji z przełożonymi, wpływającymi na ich motywację. Wyniki badań uwiaryściły słabą stronę organizacji w zakresie motywowania finansowego. Zasadnym więc staje się dokonanie analizy wynagrodzeń zasadniczych oraz porównania ich względem rynku. Istotnym jest także sprawdzenie, czy w organizacji występują systemy premiowe oraz w jaki sposób są skonstruowane. Podjęcie się takiej analizy nie oznacza konieczności wprowadzania natychmiastowych zmian. Jej wynik pozwoliłby zrozumieć, czy oczekiwania pracowników odnośnie wynagrodzeń, z punktu widzenia warunków rynkowych są zasadne. Jeśli tak, wówczas należałoby podjąć właściwe kroki (na przykład zmodyfikować systemy premiowe), uwzględniając sytuację organizacji na rynku. Jeśli wyniki analiz nie potwierdziłyby zasadności dokonywania zmian w obszarze gratyfikacji finansowej należałoby podjąć inne działania. Na przykład poprzez uświadamianie pracowników o ich adekwatnej sytuacji finansowej względem rynku. Formy komunikacji takich aktywności należałoby opracować i dostosować do organizacji. Kolejnym obszarem, który wybrzmiał na płaszczyźnie: podejście do zarządzania ludźmi, to *uczenie się*. I choć jest on jednocześnie mocną stroną organizacji, bezwzględnie należałoby go pogłębić. Zdaniem autorki należałoby sporządzić analizę, czy w badanej organizacji dostarcza się pracownikom programów rozwojowych oraz szkoleń. Rezultat badania w tym obszarze wskazuje, że w organizacji dostrzega się dbałość o rozwój pracowników w zakresie wyposażenia ich w wiedzę niezbędną do realizacji zadań. Świadczy o tym wybór kultury wieży Eiffla przez respondentów w obszarze *uczenie się* podczas diagnozy stanu obecnego (największy odsetek respondentów wybrał stwierdzenie: „W Twojej firmie uczenie się to gromadzenie wiedzy i umiejętności, aby móc realizować powierzoną rolę w organizacji oraz służy podnoszeniu kwalifikacji, aby móc awansować na wyższe stanowisko”). Następnie należałoby zweryfikować lub zaplanować działania rozwojowe (na przykład rozwój kompetencji osobowych) oraz określić niezbędny dla tych działań budżet. W sytuacji ewentualnych ograniczeń (budżetowych, zasobowych) można by było zaplanować działania rozwojowe poprzez wykorzystanie platformy szkoleń e-learning, która

funkcjonuje w organizacji. Jako jedną z oczekiwanych kompetencji menedżerskich można by zdefiniować także kompetencję „rozwój pracowników” oraz nauczyć i oczekiwać od przełożonych, codziennej pracy rozwojowej z podległymi im pracownikami. Każde planowane wdrożenie zmian na płaszczyźnie: podejście do zarządzania ludźmi wymagałoby jego właściwego określenia w kontekście terminowości realizacji. W Tabeli 36 autorka podjęła się propozycji osadzenia proponowanych zmian w czasie. W kontekście podjętej problematyki oraz doświadczeń biznesowych, autorka proponuje określenie czasu wprowadzenia zmian w następujący sposób. Otóż cele krótkoterminowe związane z wprowadzaniem zmian, to cele, które można zrealizować do 6 mies., cele średnioterminowe pozwalają na możliwość realizacji w przedziale 6 mies. do 1 roku, a cele długoterminowe – powyżej 1 roku.

Tabela 36. Propozycja zmian w kulturze organizacyjnej na płaszczyźnie „podejście do zarządzania ludźmi” vs możliwy czas ich wdrażania

Słabe strony organizacji w kontekście kultury organizacyjnej PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA LUDŹMI			
Nazwa działania	Cel krótkoterminowy do 6 m-cy	Cel średnioterminowy od 6 do 12 m-cy	Cel długoterminowy Powyżej 12 m-cy
Zbudowanie profilu menadżerskiego	X		
Diagnoza kompetencji menadżerskich (np. ocena 360)		X	
Realizacja projektu rozwoju menadżerów			X
Komunikacja do organizacji prac nad zmianą profilu menadżerskiego	X		
Analiza wynagrodzeń oraz systemów premialnych względem rynku oraz określenie budżetu organizacji do wdrożenia tej zmiany		X	
Stopniowe wdrażanie zmian w systemie wynagrodzeń		X	X
Badanie potrzeb rozwojowych pracowników organizacji	X		
Przygotowanie rozwiązań rozwojowych i analiza budżetu szkoleniowego		X	
Wdrożenie systematycznego programu rozwojowego dla pracowników i jego realizacja		X	X

Źródło: opracowanie własne

Podjęcie przez zarządzających badanej organizacji działań w kontekście wykorzystania słabej strony, w zakresie podejścia do zarządzania ludźmi, daje możliwość wprowadzenia zmian oczekiwanych przez pracowników w okresie średnioterminowym. Wiele możliwości można zrealizować w okresie do roku, co dałoby pracownikom zdecydowanie odczuć zmianę, a docelowo wpłynęłoby na ich poziom zadowolenia i motywacji. To z kolei zdecydowanie jest szansą na rozwój organizacji ponieważ wraz z zadowoleniem, zaangażowaniem i motywacją wzrosłaby efektywność realizowanych przez pracowników celów, wspierając tym samym efektywność pracy w całej organizacji. Wprowadzenie zmian, niwelujących lukę kulturową i rozwijających słabe jej strony na płaszczyźnie: podejście do zarządzania ludźmi wydaje się, że stanowi punkt wyjścia do prac nad zmianą kulturową. A ich efekt zdecydowanie wpłynie na rozwój całej organizacji.

Na płaszczyźnie (2): relacje wewnętrzne, dostrzega się również lukę kulturową, która adresuje słabe strony organizacji w tym zakresie. Wyniki badań zostały dokładnie opisane w rozdziale 5. Natomiast dla celów niniejszego rozdziału, to znaczy podjęcia działań zmieniających obecnie występującą sytuację w tym zakresie, warto powrócić do kilku wybranych zagadnień, dla których organizacja mogłaby wprowadzić zmiany. Rozwijając tę słabą stronę organizacji. W zakresie krytyki i konfliktu pracownicy oczekują, aby menedżerowie prowadzili rzeczowe dyskusje pozwalające poznać punkt widzenia pracowników i współpracowników. Dodatkowo wyniki badań uzewnętrzniły problem krytykowania osób, a nie koncentrowanie się na konkretnym problemie. Ponadto pracownicy chcą mieć wpływ na sprawy, które dzieją się w organizacji, chcą współuczestniczyć w procesach decyzyjnych. Zmiany, jakie można wprowadzić w organizacji w tym zakresie, wydaje się, że powinny być powiązane z jednej strony ze zmianą stylu przywództwa, z drugiej jednak powinny dotyczyć budowania atmosfery zaufania do pracowników i oddawania im więcej możliwości decyzyjnych. To, co organizacja jest w stanie wprowadzić, to uwzględnić w modelu zmiany stylu przywództwa aspekty związane z budowaniem atmosfery zaufania i doceniania indywidualnych działań i osiągnięć pracowników. To pozwoliłoby na wyjście pracowników z roli „odtwórczej”, czyli realizacji zleconych zadań, do wejścia w rolę kreowania rozwiązań i dzielenia się pomysłami i wiedzą. Oczywiście takie rozwiązanie byłoby możliwe do wdrożenia w takich jednostkach organizacji, w których nie przeszkodziłoby realizacji zadań wg. niezbędnych przepisów oraz procedur. Np. w procesach związanych ze sprzedażą oraz obsługą klienta, oczekiwana swoboda w tym zakresie winna być marginalizowana (ale też potrzebna byłaby komunikacja wyjaśniająca powody), natomiast w innych jednostkach

związanych z tworzeniem np. produktów, w IT, w HR i innych, takie rozwiązanie można by wdrożyć. W badanej organizacji można by wprowadzić więcej działań porojektowych mających na celu angażowanie pracowników w ponadstandarowe działania. Byłoby to możliwe na przykład poprzez przygotowywanie konkursów kreatywnych. Możliwym byłoby również umożliwienie zgłaszania usprawnień przez pracowników. Do realizacji tego celu można by powołać zespół projektowy analizujący napływające od pracowników pomysły usprawniające pracę, poddawanie ich analizie i wdrażanie w życie tych, najbardziej efektywnych dla organizacji. Dodatkowo na płaszczyźnie: relacje wewnętrzne pojawił się problem związany z procesami kontroli w badanej instytucji finansowej. Aktualnie procesy kontrolne w organizacji odnoszą się głównie do procedur w niej występujących oraz ograniczeń prawnych. Jak już wspomniano w rozdziale 5, takie rozwiązanie wydaje się zasadne w instytucji finansowej, odpowiedzialnej za aspekty finansowe dotyczące samej organizacji ale także jej klientów. Ta kwestia wydaje się na ten moment słabą stroną ze względu na brak zrozumienia tych założeń przez pracowników. To, co organizacja może zmienić i to w krótkim czasie, to wyjaśnić pracownikom, dlaczego tak jest. I do tego niezbędnym staje się przeprowadzenie w organizacji komunikacji w tym zakresie, do pracowników. Do tego celu można by przeprowadzić kampanię informacyjną, zarówno ogólnofirmową, jak i zaplanować i przeprowadzić przez menedżerów spotkania z pracownikami. Oczywiście, aby do tego doprowadzić należałoby wcześniej odpowiednio przygotować menedżerów, na przykład poprzez zorganizowanie szkoleń w tym zakresie oraz wyposażenie menedżerów w materiały pomocne do przeprowadzenia tego typu spotkań. Takie rozwiązanie wydaje się szybkim i prostym do realizacji, a jego efekt zdecydowanie wpłynąłby na sposób postrzegania tego problemu przez pracowników, jednocześnie marginalizując lub całkowicie eliminując ich obiekcje. Propozycję rozłożenia w czasie poszczególnych działań niwelujących słabe strony kultury organizacyjnej na płaszczyźnie: relacje wewnętrzne przedstawia Tabela 37.

Tabela 37. Propozycja zmian w kulturze organizacyjnej na płaszczyźnie „relacje wewnętrzne” vs możliwy czas ich wdrażania

Słabe strony organizacji w kontekście kultury organizacyjnej RELACJE WEWNĘTRZNE			
Nazwa działania	Cel krótkoterminowy do 6 m-cy	Cel średnioterminowy od 6 do 12 m-cy	Cel długoterminowy Powyżej 12 m-cy
Zarządzanie zespołem – przygotowanie menadżerów: - zasady rozwiązywania konfliktów (możliwość wypowiadania się przez pracownika), - zasady postępowania w sytuacjach spornych (rzeczowe dyskusje, koncentracja na problemie a nie obwinianie osoby)	X		
Wprowadzenie zmian w zakresie zarządzania zespołem – wdrożenie zasad w zespołach pracowniczych: - zasady rozwiązywania konfliktów (możliwość wypowiadania się przez pracowników) - zasady postępowania w sytuacjach spornych (rzeczowe dyskusje, koncentracja na problemie a nie obwinianie osoby)		X	
Przeprowadzenie komunikacji w zakresie słuszności stosowanych w organizacji narzędzi kontroli (procedury, wymagania prawne), w tym przygotowanie menadżerów do prowadzenia spotkań, kampania informacyjna, przeprowadzenie spotkań z zespołami	X		
Przygotowanie i prowadzenie konkursów kreatywnych pozwalających pracownikom zgłaszać do organizacji usprawnienia	X		

Źródło: opracowanie własne

Na płaszczyźnie (3): postrzeganie organizacji przez pracowników, ujawniły się słabe strony kultury organizacyjnej w zakresie sposobów myślenia w organizacji, kryteriów sukcesu oraz w obszarze *motto lub hasło*. Kultura organizacyjna występująca w organizacji jest ukierunkowana na rywalizację, głównie w otoczeniu zewnętrznym. I taka strategia firmy, może tracić coś bardzo ważnego. Mianowicie potrzeby pracowników w zakresie ich motywacji, zaangażowania, potrzeby zatroszczenia się o nich, o ich rozwój. To ważne ponieważ w podejmowanych wyzwaniach na konkurencyjnym rynku, badana organizacja zdaniem pracowników za bardzo koncentruje się w stronę otoczenia zewnętrznego. A jej działania zewnętrzne mają wpływ na brak działań do wewnątrz, co zdecydowanie stanowi słabą stronę kultury organizacyjnej. W tym miejscu nie zachodzi, zdaniem autorki, potrzeba

odwrócenia uwagi organizacji od rynku zewnętrznego. Wręcz nie jest oczekiwana. Potrzebą jest natomiast sięgnięcie przez menedżerów zarządzających do wnętrza organizacji i dostrzeżenie potrzeb ludzi tam pracujących. Przekucie tej słabej strony w mocną. Zmotywowany i dobrze zarządzany zespół może tylko pomóc w rywalizowaniu przez organizację z jej konkurentami na rynku zewnętrznym. Na tej płaszczyźnie ponownie wraca problem związany z potrzebą stosowania myślenia bardziej szerokiego, kreatywnego. Dodatkowo pracownicy badanej organizacji dostrzegają konieczność współpracy z innymi jednostkami podczas wypracowywania rozwiązań biznesowych. Przypisują organizacji wydajność, pragną jednak skuteczności. Jest to sygnał, który może mówić menedżerom zarządzającym, że ilość nie zawsze oznacza jakość i właściwą efektywność. Na płaszczyźnie trzeciej tj. postrzeganie organizacji przez pracowników propozycje działania mające na celu rozwój jej słabych stron, wydadaje się, że zostały już w większości zaadresowane na wcześniejszych dwóch płaszczyznach (Tabela 36 i 37). To co ważne w tym miejscu, to podjęcie działań mających na celu zbudowanie kultury współpracy pomiędzy jednostkami, współpracy w zakresie projektowym i procesowym. Aby zdecydowanie rozwinąć tę słabą stronę kultury organizacyjnej badanej instytucji finansowej niezbędnym staje się stopniowe angażowanie różnych zespołów w prace projektowe. Korzyścią takiego rozwiązania byłoby dla organizacji tworzenie skutecznych rozwiązań i produktów oraz ich optymalne wdrożenie, ponieważ każda z jednostek organizacyjnych zaangażowana na przykład w cykl życia produktu w organizacji, już na etapie jego tworzenia miałaby wpływ na jego efektywne stworzenie, przeprocesowanie, sprzedanie klientowi oraz obsługę długoterminową – posprzedażową. Przygotowanie organizacji do tej zmiany mieściłoby się zdaniem autorki w okresie średnioterminowym tj. od 6 do 12 miesięcy. A wdrożenie tej zmiany w zdecydowany sposób sprzyjałoby rozwojowi organizacji.

W tej części rozdziału przedstawiono słabe strony organizacji w zakresie zdiagnozowanej kultury organizacyjnej vs oczekiwania pracowników. Jak wynika z przedstawionych informacji, spowodowanie rozwoju słabych stron, ukierunkowanie działań organizacji na ich zmianę w mocne strony, daje badanej instytucji finansowej szansę na zwiększenie jej efektywności. Zaproponowane przez autorkę działania są tylko przykładowymi, jednak takie podejście miało na celu pokazanie, jak ważna jest diagnoza, jak ważne jest postrzeganie kultury organizacyjnej przez pracowników, w końcu jak ważna jest wiedza menedżerów zarządzających w tym zakresie. Zdiagnozowane słabe strony organizacji są punktem wyjścia do podjęcia działań, których poprawne wdrożenie tylko wzmocni organizację, a nie ją osłabi.

Autorka celowo zaproponowała pokazanie wdrożenia ewentualnych rozwiązań biorąc pod uwagę możliwy czas ich implementacji, aby pokazać, w jakim czasie (często krótkim terminie) takie działania można wdrożyć. Ponadto w badanej instytucji finansowej należałoby w sposób bardzo rozważny podjąć działania rozwojowe w stosunku do menedżerów wyższego szczebla, w kontekście zbudowania ich świadomości odpowiedzialności za projektowanie i utożsamianie się z kulturą organizacyjną (wyniki badania jakościowego). To, czego nie przedstawiono, to analiza kosztowa proponowanych rozwiązań vs możliwości finansowe organizacji. Jednak nie taki był cel autorki. Celem było pokazanie, że uświadomienie menedżerom zarządzającym słabych stron organizacji w zakresie kultury organizacyjnej, jest szansą na rozwój samej organizacji. Tym bardziej, że słabe strony organizacji w zakresie kultury organizacyjnej można było zdefiniować na podstawie „wypowiedzi” pracowników. W tym miejscu autorka pragnie podkreślić, iż **H6:** zidentyfikowana luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną daje menedżerom możliwości jej zmiany lub modyfikacji wpływając na rozwój instytucji finansowej, można potwierdzić. Wykorzystanie luki kulturowej do podjęcia szeregu działań naprawczych jest szansą organizacji na jej rozwój. Rozwój, który jest możliwy dzięki wskazaniu słabych stron i zaadresowaniu działań, w taki sposób, aby te słabe strony zniwelować.

Wyniki badań kultury organizacyjnej, pozwoliły także określić jej mocne strony. Wystąpiły one na dwóch badanych płaszczyznach. (1) podejście do zarządzania ludźmi w obszarze *uczenie się* oraz na trzeciej płaszczyźnie (3) postrzeganie organizacji przez pracowników w obszarze *hierarchie*. Na płaszczyźnie drugiej tj. (2) relacje wewnętrzne, nie zdiagnozowano mocnych stron. Menedżerowie badanej instytucji finansowej powinni kontynuować działania w zakresie rozwoju wiedzy produktowej pracowników, pozwalającej z jednej strony na realizację podstawowych działań, a z drugiej strony umożliwiając pracownikom możliwości awansu poprzez zdobywanie wiedzy. Zdaniem autorki sama jednak kontynuacja tych działań może z czasem doprowadzić do punktu, w którym to dobre rozwiązanie będzie przez pracowników odbierane jako nieatrakcyjne. Zwłaszcza na płaszczyźnie rozwoju pracowników. Tę mocną stronę organizacji należy zdecydowanie jeszcze wzmacniać, a jest to możliwe poprzez stosowanie coraz bardziej nowoczesnych metod nauczania. W dobie tak ekspresyjnego rozwoju narzędzi szkoleniowych i technologii, należałoby podjąć działania mające na celu wprowadzanie nowoczesnych narzędzi oraz metod szkoleniowych, aby z jednej strony uatrakcyjnić tę edukację, a z drugiej strony dopasowywać ją do

zróznicowanych grup pracowników. Chociażby ze względu na ich wiek. Młodsze pokolenia preferują na przykład bardziej narzędzia on-line czy aplikacje na smartfonach, starsze pokolenia – szkolenia z trenerem na sali szkoleniowej. Być może jest to pewne uproszczenie, jednak autorka uznaje, że w tym miejscu należy o tym napisać. Dostosowanie narzędzi i metod szkoleniowych, nadążanie za szybko rozwijającymi się technologiami będzie sprzyjać efektywności procesu nauczania. Zatem zwykle kontynuowanie działań w zakresie mocnych stron organizacji w tym zakresie z czasem może stać się niewystarczającym. A ciągłe podążanie za nowoczesnymi rozwiązaniami edukacyjnymi spowoduje stały rozwój tej mocnej strony kultury organizacyjnej, jaką jest obszar *uczenie się* (zgodność kulturowa). Drugą mocną stroną kultury organizacyjnej badanej organizacji jest obszar *hierarchie*. Pracownicy dobrze oceniają przejrzystość struktury organizacyjnej. Chcą wiedzieć dokładnie, który menedżer jest ich przełożonym. Z jednej strony to dobre rozwiązanie. Z drugiej strony, dynamika funkcjonowania organizacji, z czasem konieczność powoływania zespołów projektowych, która wymaga jednoczesnej podległości kilku menedżerom, może spowodować zaburzenie tej dobrej na ten moment percepcji. To, co ważne, to dbanie o pracowników w zakresie określania konkretnych podległości, także na czas realizacji prac projektowych. Mocne strony kultury organizacyjnej należy szczególnie „pielęgnować”, ale jednocześnie pozwalać na ich nieustanny rozwój. Przede wszystkim, przy tak dynamicznie w dzisiejszych czasach zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym. Mocne strony badanej organizacji w zakresie kultury organizacyjnej są zatem szansą na jej rozwój. Podobnie jak jej słabe strony. Zdaniem autorki jest to jednak możliwe przy nieustannym dopasowaniu tych mocnych stron do zmieniającego się otoczenia organizacji. A idealnie efektywnym byłaby możliwość tworzenia rozwiązań, wyprzedzających zmiany w otoczeniu zewnętrznym.

Wykorzystanie do badania kultury organizacyjnej dwóch modeli tj. modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna dało szeroki obraz mocnych i słabych stron organizacji w zakresie kultury organizacyjnej. Pozwoliło także bardzo dokładnie opisać wynik badania i wskazać obszary do rozwoju. Dodatkowo zastosowanie w przeprowadzonym przez autorkę badaniu narzędzia OCAI autorstwa Camerona i Quinna pozwoliło wyprowadzić dopełniające, choć już bardziej ogólne wnioski. Jest to wskazanie cech kultury organizacyjnej, które należy w organizacji wzmacniać, a które osłabiać. Informacje te przedstawia Tabela 38.

Tabela 38. Zestawienie średnich dla wymiarów treści kultury organizacyjnej wg Camerona i Quinna, ze wskazaniem obszarów do wzmacniania oraz osłabiania (wynik obecny – średnia arytmetyczna dla wartości obecnego profilu kultury, wynik pożądaný – średnia arytmetyczna dla wartości pożądanego profilu kultury)

Rodzaj kultury	kultura hierarchii			kultura rynku			kultura klanu			kultura adhokracji		
Wynik	obecny	pożądaný	różnica	obecny	pożądaný	różnica	obecny	pożądaný	różnica	obecny	pożądaný	różnica
Ogólny profil kultury	26,94	24,33	-2,61	41,9	21,07	-20,83	15,36	29,7	14,34	15,76	25,02	9,26
Charakterystyka organizacji	36,56	20,28	-16,28	37,69	29,28	-8,41	11,86	22,41	10,55	13,54	27,89	14,35
Styl przywództwa	23,67	34,96	11,29	47,15	19,17	-27,98	13,62	23,63	10,01	15,68	22,12	6,44
Styl zarządzania pracownikami	21,33	26,85	5,52	38,44	16,02	-22,42	23,76	34,11	10,35	16,5	22,88	6,38
Spójność organizacji	29,81	22,20	-7,61	37,68	18,13	-19,55	17,33	33,9	16,57	15,3	25,68	10,38
Elementy, na które kładzie się największy nacisk	25,10	21,20	-3,9	45,1	21,38	-23,72	12,53	31,16	18,63	17,22	27,49	10,27
Kryteria sukcesu organizacji	25,12	20,48	-4,64	45,37	22,44	-22,93	13,07	32,96	19,89	16,32	24,08	7,67
	Cechy kultury, które należy osłabiać											
	Cechy kultury, które należy wzmacniać											

Źródło: badania własne

Dane przedstawione w tabeli pozwalają wyciągnąć wnioski, że badana instytucja finansowa powinna osłabiać natężenie cech kultury rynku, ponieważ pomiędzy stanem zdiagnozowanym a oczekiwanym występują największe różnice. To, co warto wzmacniać, to cechy kultury klanu, ponieważ w tym kierunku zmierzają preferencje pracowników.

Biorąc pod uwagę przedstawione w niniejszym podrozdziale informacje, z pewnością wpływa jeden bardzo ważny wniosek. Zarówno zdiagnozowane mocne strony kultury organizacyjnej, jak i jej słabe strony, stanowią podstawę do podjęcia przez menedżerów stosownych działań. Praca nad przedstawionymi aspektami, ich ciągły rozwój zdecydowanie może przyspieszyć zmianę kulturową tej organizacji, minimalizując występującą w organizacji lukę kulturową, a w efekcie wpływając na ogólny rozwój organizacji zwiększając jej efektywność i konkurencyjność. Możliwe do wprowadzenia zmiany, w zależności od ich rodzaju mogą zostać zaimplementowane w krótkim, średnim lub długim czasie. Jednak co ważne, wprowadzenie tych zmian może napotkać przeszkody. Możliwe reakcje pracowników na wprowadzane zmiany, opisane w rozdziale 3 stanowią także ważny

aspekt w przeprowadzaniu zmiany kulturowej. Dlatego ważne jest, aby menedżerowie zarządzający mieli tego świadomość i w związku z tym zagrożeniem, potrafili podejmować stosowne działania niwelujące te ryzyka.

6.3. Potencjalne przeszkody w przeprowadzeniu zmian w kulturze organizacyjnej

Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem trudnym, złożonym i często długoterminowym. Wymaga od zarządzających organizacjami stosownej wiedzy zarówno w zakresie prowadzenia zmian kulturowych, jak i w zakresie zarządzania procesem zmian ogólnie w organizacji. M. Czerska uważa, że proces zmiany kultury organizacyjnej może być kształtowany w sposób świadomy, celowy i planowy. Podkreśla jednak, że uzależniony jest to od horyzontu czasowego³⁶⁴. W podrozdziale 3.3 przedstawiono trzy paradygmaty zmiany kultury organizacyjnej zaproponowane przez D. Meyerson oraz J. Martina. Biorąc pod uwagę rezultaty przeprowadzonego przez autorkę badania kultury organizacyjnej, zdecydowanie do jej zmiany adekwatne są założenia paradygmatu II, który brzmi: zmiana kultury organizacyjnej ma charakter przyrostowej dynamiki. Dopuszcza się także miejscową zmianę kultury. Zmiana ta jest powiązana ze środowiskiem wewnętrznym oraz zewnętrznym organizacji. W badanej organizacji występuje wiele obszarów do zmiany, jednak za bezpieczne, w opinii autorki, wydaje się uwzględnienie tego właśnie paradygmatu w planowaniu procesu zmiany kultury. Doprecyzowując, luka kulturowa występująca w badanej organizacji jest znaczna. Doskonale obrazują ją wykresy wyników z badania kultury wg K. Camerona i R. Quinna. Podobnie, jeśli chodzi o wyniki badania wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Wprowadzanie modyfikacji kultury organizacyjnej w sposób stopniowy, zwiększyłoby zdaniem autorki szanse skutecznego wdrożenia zmiany. Pracownicy mieliby czas, aby zrozumieć powody zmian, menedżerowie mieliby możliwość zastosowania zmian w codziennym życiu organizacyjnym. Dodatkowo za przejściem przez zmianę zgodnie z paradygmatem II D. Meyersona i J. Martina przemawia rodzaj zmian, jakie badana organizacja powinna przejść oraz możliwy czas ich realizacji (zmiany krótkoterminowe, średnioterminowe i długoterminowe). Biorąc pod uwagę fakt, że zmiana kultury organizacyjnej jest procesem i w tym konkretnym przypadku dotyczy dużej organizacji, zatrudniającej blisko 4 tysiące pracowników, należy ten fakt także wziąć pod uwagę.

³⁶⁴ M. Czerska, *op. cit.*, s. 35-38.

W małych organizacjach zatrudniających np. 20-30 pracowników, pracujących, na co dzień w jednym biurze – budynku, w jednej miejscowości, zmiana kultury organizacyjnej może przebiegać szybciej. Ponieważ jej poznanie przez pracowników, akceptacja, zmiana zachowań menedżerskich oraz pracowniczych wydaje się możliwie szybsza. Szybsza, a co za tym idzie bardziej skuteczna w tym sensie, że dotyczy kilkudziesięciu osób, a nie kilku tysięcy. Dodatkowo badana instytucja finansowa ma swoje główne trzy biura: w Warszawie, we Wrocławiu oraz w Katowicach oraz wiele biur obsługi klienta zlokalizowanych na terenie całej Polski. Zatem przedsięwzięcie dotyczące przeprowadzenia zmiany kultury organizacyjnej badanej organizacji jest wyzwaniem, które należałoby dokładnie przemyśleć, zaplanować i stopniowo wdrażać. Można w tym miejscu zaznaczyć, iż jedną z możliwych przeszkód zmiany kultury organizacyjnej jest jej wielkość w sensie liczby zatrudnionych pracowników oraz rozproszenie biur oraz oddziałów po całej Polsce.

W procesie zmian kulturowych zdecydowaną rolę odgrywają menedżerowie zarządzający organizacjami, odpowiedzialni za wprowadzenie zmiany oraz pozostali menedżerowie pracujący zgodnie z tymi zmianami i wspierający swoje podległe zespoły. W. Chan Kim i R. Mauborgne wymieniają typowe ich zdaniem bariery oraz przeszkody, jakie napotykają menedżerowie przeprowadzający w organizacjach zmiany. Pierwszą z nich jest przeszkoda o charakterze poznawczym, tzn. ludzie powinni dostrzec, a następnie zrozumieć konieczność przeprowadzenia zmiany. Drugą przeszkodą są zasoby organizacji, często ograniczone. Z tego powodu zarządzający organizacjami menedżerowie muszą zdecydować, czy podejmują się przesuwania wybranych środków pomiędzy obszarami w organizacji. To, co stanowi także zdecydowanie wyzwanie dla menedżerów, to brak motywacji pracowników do uczestnictwa w zmianie i jej akceptacja³⁶⁵. Przeszkody występujące w procesach zmian w organizacji wskazane przez autorów można zdecydowanie odnieść do zmiany kultury organizacyjnej. Zmiana kultury organizacyjnej, choć często dotyczy procesów, programów, struktur, zmian stylu przywództwa, to ostatecznie dotyka każdego pracownika. Stąd w sposób szczególnie ostrożny powinno się tę zmianę przeprowadzać. Zmiana kultury organizacyjnej badanej instytucji finansowej w dużej mierze opiera się na zmianie stylu przywództwa, sposobów zarządzania pracownikami oraz generalnie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy więc pracy z ludźmi i „na ludziach”, głównie z zakresie zmiany ich dotychczasowych przyzwyczajeń oraz nawyków. Ponadto rezultaty badań wskazują, że

³⁶⁵ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 211-212.

menedżerowie badanej organizacji rzadko konsultują swoje decyzje z pracownikami, raczej działają samodzielnie, a ich styl zarządzania nosi znamiona dyrektywnego. Fakt ten może utrudniać wprowadzenie zmiany w kulturze organizacyjnej, z wykorzystaniem właściwego podejścia. Dodatkowo może się także pojawić opór menedżerów średniego szczebla i liniowych przed zmianą, ponieważ w dużej mierze dotyka ona ich samych. Mogą więc wystąpić obawy, lęki, zmniejszenie poczucia własnej wartości, czy w końcu brak umiejętności wdrożenia zmian. Aspekt ten stanowi kolejną możliwą przeszkodę w przeprowadzeniu zmiany kultury organizacyjnej badanej instytucji finansowej.

Kolejną, ważną kwestią związaną ze zmianą kultury organizacyjnej staje się kwestia wykorzystywanych do tej zmiany narzędzi i metod. W wielu procesach zmian, również kulturowych zachodzi konieczność przyjęcia i zastosowania właściwej komunikacji, wewnętrznego marketingu, prowadzenia warsztatów informacyjnych dla pracowników czy szkoleń. Ten kierunek doboru narzędzi do przeprowadzenia zmiany kultury organizacyjnej jest istotny. Ważne jednak jest, aby te działania nie były zbyt ogólne, powierzchowne, a tym samym szybko zapomniane. Pominięcie tych ważnych aspektów może stanowić kolejną możliwą przeszkodę w zakresie przeprowadzanej zmiany kultury organizacyjnej. Zmianę kultury organizacyjnej powinno przeprowadzać się w zakresie niezbędnym. W rozdziale 3 szczegółowo opisano możliwość występowania oporu ludzi wobec wprowadzanych zmian, który wynikać może z wielu czynników. W sytuacji dostrzeżenia oporu pracowników przed wprowadzoną zmianą można podejmować dodatkowe działania, aby ten opór przełamywać i docelowo marginalizować. To kolejna przeszkoda w skutecznym przeprowadzeniu pracowników przez zmianę kultury organizacyjnej w badanej organizacji. Natomiast wiedza w tym zakresie u osób zarządzających organizacjami, które odpowiedzialne są za przeprowadzenie zmiany jest niezwykle ważna, ponieważ właściwie wykorzystana może tę przeszkodę pokonać.

Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem trudnym i wymagającym, tym bardziej w sytuacji zdiagnozowania luki kulturowej. Z drugiej jednak strony, w tej konkretnej sytuacji badanej instytucji finansowej, luka została zdiagnozowana, ale także sprecyzowana i pochodzi z „wypowiedzi” respondentów – pracowników w tej organizacji zatrudnionych. To z kolei wydaje się być sporym ułatwieniem, ponieważ zarządzający organizacją, po analizie wyników przeprowadzonego badania dokładnie poznaliby konkretne oczekiwania pracowników. Część tych oczekiwań powinno się wykorzystać i poddać zmianie, część oczekiwań nie zmieniać, ale dokładnie wytłumaczyć zatrudnionym pracownikom powody.

Bezdiskusyjnym staje się także analiza możliwości przeprowadzenia zmiany kulturowej w kontekście strategii organizacji oraz działań w jej otoczeniu zewnętrznym. To co ważne i czego nie należałoby pomijać to fakt, aby w procesach zmiany, jednocześnie podkreślać znaczenie mocnych stron kultury organizacyjnej³⁶⁶. Obszarów, które, jak wynika z przeprowadzonego badania są mocnymi stronami kultury organizacyjnej. Dzięki temu, można ograniczyć imperatywność wprowadzanych zmian i złagodzić sam przebieg procesu przeprowadzanych zmian. Zmiana kultury organizacyjnej jako proces długofalowy wymaga dopasowania strategii organizacji, dokładnego jej zaplanowania, rozłożenia w czasie, czy doboru właściwych narzędzi i skutecznego ich wykorzystania. Wymaga także aktywnej roli menedżerów, poprzez dawanie właściwego przykładu i utożsamianie się ze zmianą, czy dbanie o komunikację do pracowników. W sytuacji wprowadzanych zmian organizacje często natrafiają na pojawiające się przeszkody. Także wówczas, gdy wdrożenie zmiany jest dokładnie zaplanowane. Dlatego należy być elastycznym i na bieżąco móc reagować na pojawiające się ewentualne przeszkody. W przypadku badanej instytucji finansowej, w kontekście zmiany kultury organizacyjnej pojawia się także aspekt optymistyczny. Gdyby przeprowadzono w tej organizacji zmianę kulturową, przy wykorzystaniu rezultatów badań przeprowadzonych przez autorkę większość możliwych do przeprowadzenia zmian byłaby wynikiem potrzeb płynących od pracowników. Wydaje się więc, że zmiana kultury w wybranych aspektach, oczywiście przeprowadzona metodycznie, mogłaby zostać w organizacji dobrze przyjęta.

6.4. Możliwe implikacje braku wprowadzanych zmian w kulturze organizacyjnej badanej instytucji finansowej – odniesienie do wybranych zagadnień teoretycznych

Przeprowadzanie zmian w organizacjach jest procesem niełatwym. Oczywiście stopień trudności uzależniony jest od rodzaju wprowadzanej zmiany, jej rodzaju, wielkości, ważności, zasięgu. I choć procesy (założenia i sposoby realizacji) wdrażania zmian w organizacjach wydają się zbliżone, tak już ich wprowadzanie zależy także od organizacji, jej wielkości (liczba oddziałów, fabryk, biur, liczba zatrudnionych itp.), zasięgu (rynek regionalny, krajowy, międzynarodowy) i wielu innych zmiennych. Bez względu jednak na te aspekty, podczas próby podjęcia wprowadzenia zmiany w organizacji, należy zwrócić uwagę na podstawowe zasady towarzyszące takim procesom. J.P. Kotter wymienia i opisuje osiem

³⁶⁶ *Sustaining culture change*, <https://www.slideshare.net/HayGroupIndia/sustaining-culture-change> (dostęp: 24.05.2020), s. 6.

etapów wprowadzania zmian. Etap pierwszy to etap, podczas którego należy pracownikom przedstawić potrzebę przeprowadzenia zmian. Pracownicy potrzebują informacji i wyjaśnienia, a to ma wpływ na ich zaangażowanie w zmianę. Aby skutecznie rozpocząć wprowadzanie zmiany należy pracownikom tę potrzebę przedstawić jako niezbędne i pilne zadanie. Etap drugi, to powołanie zespołu, grupy, koalicji, która pokieruje procesem wprowadzania zmian. Przedstawiciele tej grupy powinni cieszyć się zaufaniem w organizacji oraz mieć świadomość sensowności wspólnych celów. Trzeci etap powiązany jest z wizją oraz strategią, która wesprze wprowadzane zmiany. Jest spojrzeniem przyszłościowym, które zawiera jawne oraz ukryte argumenty potwierdzające słuszność wprowadzanych zmian. Dobrze zdefiniowana wizja służy do określenia kierunku zmian, motywowania ludzi do poszukiwania rozwiązań. Przyczynia się także do skuteczności w koordynowaniu działań. Etap, w którym przekazuje się wizję zmian, jest etapem czwartym. Menedżerowie nieustannie powinni przekazywać nową wizję wiążącą się ze zmianą. Co ważne, komunikacja ta powinna charakteryzować się prostotą przekazu, powinno używać się metafory, różnorodnych form przekazu oraz w sposób dokładny wyjaśniać zjawiska, które mogą wydawać się sprzecznymi z wizją. Mobilizacja pracowników do działania w zmianie jest etapem piątym. Na tym etapie, po raz kolejny, menedżerowie pełnią ważną rolę podczas angażowania pracowników i zachęcania do działania. Etap szósty, jest momentem, kiedy należy pokazać w organizacji, że udało się już osiągnąć część z celów. Są to najczęściej cele krótkoterminowe. Fakt ten stanowi potwierdzenie dla pracowników, że zmiana jest realizowana, a jej efekty już są widoczne. Z drugiej strony to także moment, aby zespół zarządzający zmianą mógł zrobić przegląd realizowanych założeń, ale także wprowadził, ewentualne, niezbędne korekty. Etap siódmy, jest momentem, kiedy utrwala się wprowadzone zmiany krótkoterminowe, a przede wszystkim korzyści z nich wynikające. Często zmiany mają charakter długoterminowy, dlatego właśnie stosowanie wprowadzonych już zmian jest niezwykle istotne. Etapem zamykającym niejako wprowadzenie zmian w organizacji jest etap ósmy. To etap, podczas którego wprowadzone już zmiany organizacji, utrwalone metody postępowania utrwala się w firmie – w jej kulturze³⁶⁷. Osiem etapów w procesie wprowadzania zmian w organizacji może mieć charakter uniwersalny. To znaczy, dotyczy on każdego charakteru wprowadzanych zmian, w tym także zmian dotyczących kultury organizacyjnej. Dlatego ważne jest, aby uwzględniać ten fakt podczas przeprowadzanych zmianach w organizacjach, w tym zmiany kulturowej. Co jednak w sytuacji, gdy wymagana i oczekiwana zmiana w kulturze

³⁶⁷ J.P. Kotter, *Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, marzec – kwiecień 1995, s. 103.

organizacyjnej w organizacji nie nastąpi? W niniejszej pracy podjęto się badań kultury organizacyjnej w instytucji finansowej. Rezultaty przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazują na występującą lukę kulturową. Co więcej, informacje na temat występującej luki kulturowej pochodzą z wypowiedzi menedżerów oraz wskazań pracowników w badaniu ilościowym. Oznacza to jedno – kultura organizacyjna badanej organizacji jest luką pomiędzy oczekiwaniami pracowników a rzeczywistością organizacyjną. Otrzymane rezultaty badań kultury organizacyjnej w instytucji finansowej pozwalają zatem potwierdzić **hipotezę główną** niniejszej dysertacji: istnieje luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną instytucji finansowej a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną i ma ona wpływ na funkcjonowanie organizacji. Skutki braku wprowadzenia zmian w tej organizacji mogą stanowić zagrożenie na wielu płaszczyznach. W efekcie mogą przełożyć się na pogorszenie wyników biznesowych organizacji. Zdefiniowana luka kulturowa opisana w niniejszej dysertacji stanowi podstawę do rozpoczęcia procesu zmiany kulturowej badanej organizacji. Kultura organizacyjna ma wpływ na efektywności firmy, podjęcie decyzji o zmianie umożliwia, określenie strategii wejścia w docelowe rynki, realizację inicjatyw strategicznych, a docelowo pozwala sprostać oczekiwaniom klientów³⁶⁸. Analizując dokładnie materiał pochodzący z przeprowadzonego badania, można uznać, że brak działań związanych z marginalizowaniem luki kulturowej badanej organizacji może mieć docelowo skutkować negatywnymi konsekwencjami biznesowymi badanej instytucji finansowej. Głównym powodem jest niedopasowanie modelu przywództwa w kontekście organizacyjnym oraz w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Brak podjęcia działań, mających na celu modyfikację stylu zarządzania pojmowanego szerzej np. przygotowywanie polityk i procesów, czy codzienne zarządzanie pracownikami, a co za tym idzie delegowanie, motywowanie, wspieranie, rozwój pracowników, budowanie ich zaangażowania itp., skutkować będzie niezadowoleniem pracowników, obniżeniem ich motywacji, spadkiem zaangażowania, utratą wiary w zmianę sytuacji na lepszą. Kolejnym zagrożeniem w tym kontekście jest fakt, że początkowo niespójność pomiędzy stanem oczekiwanym a obowiązującym pracownicy odczuwają indywidualnie. W miarę jednak upływu czasu naturalnym stają się wspólne rozmowy pracowników, dzielenie się wątpliwościami, podejmowanie prób interpretacji rzeczywistości i kreowania przyszłości w sposób intuicyjny, często błędny. W efekcie pracownicy mogą planować odejście z organizacji, którego powodem jest ich niezadowolenie z niedopasowania do organizacji, ale przede wszystkim, co

³⁶⁸ D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 187.

gorsze, brak świadomości, z czego to wynika. Skutkiem takiego działania, dla organizacji jest na przykład z jednej strony poniesienie dodatkowych kosztów związanych z ponowną rekrutacją, ponownym procesem adaptacyjnym, spowolnieniem w realizacji celów (wynikającym z potrzeby przygotowania pracowników). Z drugiej strony, pracownicy odchodzący z organizacji z powodu niedopasowania kulturowego, rozczarowania z tym związanego, kwestionowania rozwiązań organizacyjnych mogą negatywnie wpłynąć na organizację. Zarówno poprzez negatywne postrzeganie organizacji jako marki (opinia dla klientów), jak i przede wszystkim organizację jako pracodawcę. W efekcie takich rozczarowań pracowników, w tak bardzo rozwiniętej dobie social mediów, negatywna opinia dotrze do wielu potencjalnych kandydatów na rynku pracy i to w bardzo szybkim czasie. Skutek? Na przykład konieczne kolejne nakłady finansowe tej organizacji na działania EB (employer branding). Brak niedopasowania kulturowego w zakresie przywództwa to także niejasność zrozumienia celów i strategii organizacji, znaczenia jej wartości, procesów oraz rozwiązań (np. obowiązujące zewnętrzne uwarunkowania prawne). Pracownicy potrzebują przejrzystości, wytłumaczenia procesów, znajomości obowiązujących zasad. W przeciwnym razie, docelowo ulegają frustracji i odchodzą. Brak znajomości zasad oraz procesów, wyjaśnienie pracownikom powodów, dlaczego coś działa w taki konkretny sposób oraz dlaczego to jest ważne skutkuje „niedbałością”, brakiem dokładności w realizowanych zadaniach, naraża pracownika na dokonywanie błędów oraz pomyłek, co w sytuacji instytucji finansowej odnosi poważne skutki finansowe. Przytoczone powyżej wybrane przykłady dotyczą głównie kultury organizacyjnej w kontekście przywództwa, jednak właśnie przywództwo w organizacji wywiera niezwykle duży impakt na jej ogólną kondycję biznesową, ponieważ jest powiązane z pozostałymi, wszystkimi procesami i działaniami występującymi w organizacji. Brak zmiany, czy nawet modyfikacji kultury organizacyjnej w sytuacji, gdy tego wymaga, docelowo będzie wiązało się z obniżeniem efektywności organizacji, a co za tym idzie obniżeniem jej kondycji finansowej. I to wydaje się bezsprzeczne. Po raz kolejny, w tym miejscu staje się zasadne potwierdzenie **hipotezy głównej**: istnieje luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną instytucji finansowej a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną i ma ona wpływ na funkcjonowanie organizacji – w tym miejscu przede wszystkim, w kontekście wpływu luki kulturowej na funkcjonowanie organizacji. Co ważne, zmianę kultury organizacyjnej należy przeprowadzać również w sposób zaplanowany, uwzględniając rekomendacje do działań nad wdrażaniem zmian w organizacjach, wynikające z badań naukowych. Przykładem chociażby mógłby posłużyć ośmioetapowy model zmiany wg. J.P. Kottera opisany na początku niniejszego

rozdziału. Skutki wynikające z braku przeprowadzenia zmiany kulturowej w perspektywie czasu sprowadzają się do konsekwencji finansowych. Poprzedzone są jednak skutkami personalnymi i społecznymi, ponieważ dotyczą problemu ludzi pracujących dla takich organizacji. Analizując skutki braku wprowadzenia zmiany kulturowej należy wziąć także sytuację w otoczeniu zewnętrznym organizacji. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi to jest rynek pracy. W sytuacji, gdy na rynku występuje deficyt podaży kandydatów (tzw. rynek pracownika), w kontekście braku zmiany kultury organizacyjnej (niedostateczne dopasowanie kultury do oczekiwań pracowników) pracownicy mają możliwość relatywnie swobodnego odejścia i znalezienia innego pracodawcy (o bardziej odpowiadającej im kulturze). Skutkiem tego jest narażenie organizacji na wysoką rotację pracowników, która ponosi za sobą duże ryzyko kosztowe. W sytuacji, gdy na rynku pracy występuje nadpodaż kandydatów (rynek pracodawcy), choć w pierwszym momencie może wydawać się, że sytuacja jest korzystna dla organizacji (mniejsza fluktuacja personelu), autorka dostrzega jednak poważne skutki braku zmiany kultury organizacyjnej. Brak możliwości wyboru przez pracowników pracodawcy dopasowanego bardziej kulturowo, powoduje, że pracownicy niepasujący do organizacji, oczekujący innych warunków, kultury organizacyjnej, stylu zarządzania itp. muszą się z organizacją wiązać na dłużej. Rynek pracodawcy uniemożliwia im szybkie znalezienie innej firmy i zatrudnienia się w niej. Brak możliwości wyboru sprawia, że pracownicy są zmuszeni akceptować rzeczywistość, w jakiej się znajdują. Ale skoro posiadają inne oczekiwania od środowiska wewnętrznego organizacji ich morale, nastawienie, motywacja stale narażone są na spadki. To pociąga za sobą niezadowolenie, frustrację, brak zaangażowania, które przekłada się na niską jakość czy produktywność w realizowanych codziennych zadaniach. Skutek dla organizacji? W długofalowej perspektywie spadek jej wyników. Skutek dla pracownika? Utrata wiary w siebie, dezorientacja czy spadek zaangażowania. Badania przeprowadzone w instytucji finansowej pozwoliły zdiagnozować lukę kulturową. Wprowadzenie procesu zmian mających na celu jej marginalizację, wydaje się niezbędne, aby organizacja mogła nadal sprawnie funkcjonować. E. Flamholtz i Y. Randle zwracają uwagę, że na zmiany kultury organizacyjnej mogą być zaplanowane, a czasem bywają nieplanowane, ponieważ wynikają na przykład ze wzrostu – rozwoju organizacji. Co jednak ważne, autorzy wymieniają kilka rodzajów transformacji kulturowej. Są nimi transformacja związana z rewitalizacją, transformacja wynikająca z wizji biznesu, transformacja powstała na skutek połączenia organizacji oraz transformacja

w kierunku profesjonalnego zarządzania³⁶⁹. Zmiana kulturowa badanej instytucji powinna podążać przede wszystkim w kierunku transformacji profesjonalnego zarządzania, polegającej na wprowadzaniu stosownych modyfikacji kultury organizacyjnej, wynikających z diagnozy powstałej w wyniku przeprowadzonego badania, opisanej w niniejszej dysertacji. Oczywiście, przy jednoczesnym wzmacnianiu mocnych stron tej kultury. Autorka jest także zdania, że luka kulturowa jest szansą na rozwój badanej organizacji. Zmiana kultury organizacyjnej nie tylko pomoże tej organizacji utrzymać się na dotychczasowym poziomie biznesowym (choć nie w perspektywie długoterminowej), ale jest szansą na jej rozwój. Marginalizacja luki kulturowej na podstawie zdiagnozowanych oczekiwań pracowników docelowo może sprawić, że poczują się oni częścią organizacji, zrozumieją zasadności występujących w niej procesów, będą utożsamiali się ze stylem przywództwa, wartościami organizacji. Staną się zmotywowani, zaangażowani i wydajni. Dlatego też postawiona w dysertacji hipoteza **(H6)**: Zidentyfikowana luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną daje menedżerom możliwości jej zmiany lub modyfikacji, wpływając na rozwój instytucji finansowej, zdaniem autorki pracy zostaje potwierdzona w całości.

³⁶⁹ E.G. Flamholtz, Y. Randle, *op. cit.*, s. 208-212.

Zakończenie

Długofalowe i oparte na wysokiej efektywności funkcjonowanie organizacji w otoczeniu rynkowym, stanowi wyzwanie dla menedżerów nimi zarządzających. Koncentracja na wypracowywaniu konkurencyjnych, rentownych i dochodowych rozwiązań w zakresie produkcji, czy sprzedaży dóbr i usług jest ważnym celem każdej z nich. Przy tak dynamicznym postępie technologicznym, zmieniających się preferencjach konsumenckich, wiele organizacji stara się rozwijać w taki sposób, aby nie tylko nadążać za rynkowymi trendami, a wręcz usiłuje je przewidywać i kreować. Te wszystkie działania wydają się zrozumiałe, pożądane i akceptowalne. W tym miejscu może pojawić się pytanie. Dlaczego wydają się, a nie po prostu są zrozumiałe, pożądane i akceptowalne? Zarządzanie organizacjami to nie tylko koncentracja na wypracowaniu zysku i wprowadzanie rozwiązań realizujących ambicje właścicieli, udziałowców i menedżerów. Kierowanie organizacjami to także kierowanie ludźmi w nich zatrudnianymi, to pewnego rodzaju sposób kształtowania oczekiwanych zachowań i działań pracowniczych. Odpowiedzialność za rozwój organizacji uwzględniający aspekty ludzkie powinna w dużej mierze opierać się na znajomości oraz świadomym budowaniu kultury organizacyjnej. Celem napisania niniejszej dysertacji i celem przeprowadzonych badań była diagnoza kultury organizacyjnej pod kątem jej zgodności z oczekiwaniami pracowników. Luka kulturowa, rozumiana jako różnica pomiędzy zastaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaniami pracowników, oznacza dla organizacji trudność w osiągnięciu jej podstawowych założeń. Dlatego też ważnym stało się określenie konkretnych różnic wpływających na występującą lukę kulturową, aby pokazać, że ich docelowe marginalizowanie wpłynie z jednej strony na spójność kultury organizacyjnej, z drugiej może przyczynić się do polepszenia wyników organizacji. Nawet wówczas, gdy planowane przez organizację rezultaty są osiągnięte. To zdecydowana wartość dodana dla organizacji. Autorka zdefiniowała więc główny problem badawczy: jakie istnieją różnice i zależności pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną w instytucji finansowej, a kulturą oczekiwaną przez pracowników? Tak określony główny problem badawczy stanowił początek do opracowania zarówno części teoretycznej niniejszej dysertacji, jak i przygotowania, przeprowadzenia i dokonania analizy wraz z wnioskowaniem badań empirycznych.

W części teoretycznej poruszone zostały kwestie związane z samą kulturą organizacyjną. W oparciu o dogłębną analizę literatury zagranicznej oraz krajowej dokonano szerokiego opisu koncepcji kultury organizacyjnej w zarządzaniu organizacjami, począwszy od problemów definicyjnych poprzez składowe kultury organizacyjnej do jej funkcji. Przedstawiono ujęcia

kultury organizacyjnej wg różnych badaczy (Schein, Hofstede, Trompenaars i Hampden-Turner, Cameron i Quinn). Część teoretyczna opisuje także typologie kultury organizacyjnej oraz czynniki, które kulturę organizacyjną kształtują. Pomimo faktu, iż badania empiryczne zostały przeprowadzone w polskiej instytucji finansowej, a nie w firmie międzynarodowej, jednak biorąc pod uwagę, iż kulturę organizacyjną można traktować także, jako zmienną niezależną (zewnętrzną) autorka uznała także za zasadne odnieść się do tego aspektu poruszając w części teoretycznej kwestie wpływu kultur narodowych na kultury organizacyjne. W kontekście celu podjętych przez autorkę badań kultury organizacyjnej, koniecznym też stało się, aby w części teoretycznej poświęcić uwagę zarządzaniu kulturą organizacyjną w firmach oraz taktowaniu jej przez organizacje, jako przewagę konkurencyjną. Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia luki kulturowej w świetle przeprowadzonych badań, niezwykle istotnym stało się także spojrzenie w ujęciu teoretycznym na procesowe podejście do zmiany kultury organizacyjnej. Co ważne, należało także poruszyć zdaniem autorki aspekty związane z reakcjami ludzi na zmiany w organizacji, ale także zgłębić tematykę wpływu otoczenia zewnętrznego, jak i środowiska wewnętrznego na zmianę kultury organizacyjnej.

Część empiryczna niniejszej dysertacji stanowi dogłębną analizę kultury organizacyjnej badanej instytucji finansowej. Otrzymane rezultaty badań potwierdzają postawioną hipotezę główną: istnieje luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną instytucji finansowej a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną i ma ona wpływ na funkcjonowanie organizacji. Przeprowadzone badania ilościowe autorka oparła na dwóch modelach kultury organizacyjnej. Pierwszym z nich był model kultury organizacyjnej wg. F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, dla którego zostało przygotowane przez autorkę własne narzędzie badawcze. Drugim modelem był model K. Camerona i R. Quinna. W tym celu posłużono się oryginalnym narzędziem badaczy- OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Na jedenaście badanych obszarów kultury organizacyjnej wg modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, aż dziewięć wykazało lukę kulturową, czyli różnicę pomiędzy oczekiwaniami pracowników, a kulturą zdiagnozowaną. W przypadku modelu K. Camerona i R. Quinna, na sześć badanych wymiarów treści, aż w pięciu z nich wykazana została luka kulturowa, a więc różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaniami pracowników. Tym samym potwierdzono hipotezę **(H1)**: istnieją różnice pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną. Wykorzystanie w badaniach empirycznych dwóch modeli kultury

organizacyjnej różnych badaczy pozwoliło z jednej strony potwierdzić rzetelność przeprowadzonych badań (obydwa badania wskazują lukę kulturową badanej organizacji), ale także dało możliwość sprawdzenia, czy różnice, które wystąpiły dotyczą podobnych obszarów związanych z zarządzaniem w organizacji. Do zbadania tego aspektu autorka zaproponowała swoje, autorskie podejście. Mianowicie otrzymane wyniki badań zostały osadzone na trzech płaszczyznach organizacji zaproponowanych przez autorkę tj.

1. Podejście do zarządzania ludźmi
2. Relacje wewnętrzne
3. Postrzeganie organizacji przez pracowników

Opis każdej z płaszczyzn jest wynikiem „połączenia” badanych obszarów kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden- Turnera oraz badanych wymiarów treści K. Camerona i R. Quinna. Podejście do zarządzania ludźmi to płaszczyzna, która zawiera aspekty związane z zarządzaniem pracownikami. Opisuje kadrę zarządzającą, jej styl zarządzania, sposoby motywowania i podejście do rozwoju pracowników. Płaszczyzna dotycząca relacji wewnętrznych pozwala rozróżnić zależności oraz interakcje, jakie zachodzą w organizacji między pracownikami i menedżerami, pracownikami i pracownikami oraz menedżerami i menedżerami. Trzecia płaszczyzna proponowana przez autorkę, to postrzeganie organizacji przez pracowników, czyli sposób, w jaki pracownicy widzą swoją organizację biorąc pod uwagę ujęcie całościowe. Ponadto, aby ukazać zależności pomiędzy obydwoma modelami kultur organizacyjnych wykorzystano fakt, iż oba modele kultury organizacyjnej są modelami dwuwymiarowymi, a zaproponowane przez badaczy typologie kultur zostały osadzone właśnie na dwóch wymiarach. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych w kontekście kultury zdiagnozowanej osadzają kulturę tę w wymiarze orientacja na pozycję w otoczeniu i różnicowanie (model K. Camerona i R. Quinna), a co za tym idzie ukierunkowanej na zadanie (model F. Trompenaarsa i Ch. Hampden- Turnera) oraz w wymiarze stabilność i kontrola (model K. Camerona i R. Quinna), a więc pomagającej w utrzymaniu stabilności i kontroli – hierarchii (model F. Trompenaarsa i Hampden- Ch. Turnera). Zdecydowanie fakt ten potwierdza zależności pomiędzy obydwoma modelami kultury organizacyjnej. Ponadto wyniki przeprowadzonych badań ukazują także, że oczekiwaną przez badanych pracowników instytucji finansowej kulturą organizacyjną jest kultura osadzona w wymiarze elastyczność i swoboda działania (model K. Camerona i R. Quinna) oraz co się z tym wiąże w wymiarze egalitaryzm (model F. Trompenaarsa i Ch. Hampden- Turnera). Należy w tym miejscu zaznaczyć także, iż w kontekście oczekiwanej

kultury organizacyjnej badani pracownicy organizacji model F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera pozostawili w wymiarze zadanie, a model K. Camerona i R. Quinna został przesunięty do wymiaru orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację. Jednak dogłębna analiza przedstawiająca otrzymane wyniki badań empirycznych w oparciu o trzy płaszczyzny organizacji oraz dwuwymiarowość oryginalnych modeli kultury organizacyjnej F. Trompenaarsa i Hampden-Turnera oraz K. Camerona i R. Quinna pozwalała potwierdzić hipotezę **(H2)**: istnieją zależności pomiędzy zdiagnozowaną oraz oczekiwaną kulturą organizacyjną według modelu Trompenaarsa i Hampden-Turnera vs model Camerona-Quinna. W toku prowadzonych badań poszukiwano także odpowiedzi, czy dane demograficzne takie jak płeć i staż pracy mają wpływ na kulturę organizacyjną badanej instytucji finansowej. Rezultaty przeprowadzonych badań potwierdziły w odniesieniu do modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera hipotezę **(H3)**: nie występuje różnica w zakresie postrzegania kultury organizacyjnej wg modelu Trompenaarsa i Hampden-Turnera i Camerona-Quinna przez respondentów ze względu na podział wg kryterium płci. Ze względu na konstrukcję oryginalnego narzędzia badawczego K. Camerona i R. Quinna (wyniki otrzymane jako średnia arytmetyczna) nie pozwoliły odnieść się to tej hipotezy. Drugim kryterium demograficznym zaproponowanym przez autorkę był staż pracy. Kryterium to zostało wybrane, ponieważ autorce zależało na sprawdzeniu, czy staż pracy, a co za tym idzie- doświadczenie w pracy w innych organizacjach wpływa na oczekiwania pracowników w kontekście istniejącej i oczekiwanej kultury organizacyjnej w badanej instytucji finansowej. Dlatego też sformułowano hipotezę **(H4)**: zachodzą różnice w zdiagnozowanej i oczekiwanej kulturze organizacyjnej Trompenaarsa i Hampden-Turnera i Camerona-Quinna i uzależnione są one od stażu pracy respondentów. Wyniki badań, podobnie jak w przypadku hipotezy **(H3)** mogły zostać odniesione w stosunku do modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden Turnera i wykazały, iż staż pracy respondentów nie wpływa na sposoby postrzegania kultury organizacyjnej przez badanych respondentów. W kontekście zarządzania organizacjami, osiąganiem wysokich wyników, ale także w zakresie dbałości o poprawne zarządzanie kulturą organizacyjną niezwykle rolę odgrywają menedżerowie. To co ważne, to w rękach menedżerów leży właściwe kształtowanie kultury organizacyjnej, jej pielęgnowanie, a także o zachowanie spójności w jej rozumieniu przez pracowników. Badania empiryczne jakościowe przeprowadzone na grupie menedżerów badanej organizacji miały na celu sprawdzenie, czy menedżerowie posiadają wiedzę, czym jest kultura organizacyjna, jakie pełni funkcje, czy i jakie jest jej znaczenie dla pracowników oraz dla organizacji. Wyniki przeprowadzonych badań na grupie menedżerów potwierdziły hipotezę **(H5)**: posiadana przez

menedżerów wiedza nt. znaczenia kultury organizacyjnej nie jest wystarczająca, aby korzystać z niej w ramach zarządzania organizacją w tym w zarządzaniu personelem. Odpowiedzialność za kulturę organizacyjną w dużej mierze leży w rękach osób zarządzających organizacjami. Formułując problem badawczy oraz hipotezę główną dysertacji autorka brała ten fakt pod uwagę. Dlatego też koniecznym stało się postawienie hipotezy (**H5**) w celu jej weryfikacji, a otrzymane rezultaty badań tylko potwierdziły, jak ważny jest aspekt menedżerski w zarządzaniu kulturą organizacyjną. Występująca w badanej organizacji luka kulturowa w połączeniu z niskim poziomem wiedzy menedżerów na temat kultur organizacyjnych są niejako ze sobą spójne. W niniejszej pracy poruszono także temat znaczenie kultury organizacyjnej w efektywności funkcjonowania organizacji. Zdiagnozowana luka kulturowa w organizacjach może być interpretowana, jako w pewnym sensie zaniedbanie tematu kulturowego przez menedżerów, którego przyczyny mogą leżeć u podstaw braku dostatecznej wiedzy w tym zakresie lub po prostu braku chęci podjęcia pracy nad kulturą organizacyjną. Aby pokazać, że aspekt kultur organizacyjnych jest istotny, a luka kulturowa i podjęte działania nad jej marginalizacją mogą wpłynąć na rozwój organizacji, autorka postawiła hipotezę (**H6**): zidentyfikowana luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną, a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną daje menedżerom możliwości jej zmiany lub modyfikacji, wpływając na rozwój instytucji finansowej- oraz podjęła się jej weryfikacji (w rozdziale 6). Do tego celu ponownie został wykorzystany model trzech płaszczyzn zaproponowany przez autorkę, wyliczono benchmarki oraz zaproponowano wybrane obszary, w których można przeprowadzić zmiany takie jak przywództwo, systemy wynagrodzeń, rozwój pracowników, czy procesy i procedury. Ostatecznie ukazano, że istnieje możliwość wprowadzenia konkretnych zmian w badanej organizacji w określonym czasie, wpływając tym samym na marginalizację luki kulturowej, a co za tym idzie na zadowolenie pracowników, budowanie ich silniejszej więzi z organizacją, utożsamianie się z jej celami, a tym samym zwiększenie możliwości jej rozwoju. Tym samym potwierdzono hipotezę (**H6**).

W przeprowadzonym przez autorkę postępowaniu badawczym, z jednej strony została uporządkowana wiedza teoretyczna, z drugiej strony zostały zweryfikowane hipotezy badawcze. Osiągnięte w niniejszej dysertacji rezultaty poznawcze, są konsekwencją zarówno studiów literaturowych, jak i przeprowadzonych badań empirycznych. W badanej organizacji sprawdzono jakie są oczekiwania pracowników, a jaka jest rzeczywistość w zakresie kultury organizacyjnej. Zbadano także, jak menedżerowie postrzegają kulturę organizacyjną oraz co o

niej wiedzą. Uzyskane w toku przeprowadzonych badań rezultaty pozwalają z jednej strony uzupełnić wiedzę teoretyczną w zakresie kultur organizacyjnych. Niewątpliwie jednak, z drugiej strony mają duże znaczenie dla praktyki zarządzania organizacjami ukazując, jak istotną rolę odgrywa kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna często pomijana, marginalizowana, bo przecież niewymierna i nieprzynosząca zysków w krótkim czasie. W wielu organizacjach na rynku polskim aspekty kulturowe nie stanowią priorytetów. Menedżerowie „coś” wiedzą na temat kultury organizacyjnej, jednak nie tyle, aby móc ją często świadomie kształtować i używać jej do realizacji celów firmy. Fakt ten potwierdziły wyniki przeprowadzonego badania. Rezultaty niniejszej dysertacji mogą zostać wykorzystane przez menedżerów zarządzających organizacjami przyczyniając się do ich (organizacji) rozwoju. Co więcej, wnioski płynące z przeprowadzonego badania empirycznego powiązane z częścią teoretyczną mogą wzbogacić także organizacje w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, motywowanie, zaangażowanie, rozwój pracowników, komunikacja), wizerunku organizacji zarówno jako pracodawcy (budowanie kultury employer brandingu), jak i marki konsumenckiej. Co ważne. Na szczególną uwagę zasługuje autorski model trzech płaszczyzn organizacyjnych zaproponowany w niniejszej pracy, pozwalający wyrażać oraz mierzyć (benchmarki) wyniki badań kultur organizacyjnych, a także wyciągać wnioski i planować działania usprawniające w zakresie zarządzania kulturą organizacyjną. Przed przystąpieniem do niniejszej pracy autorka przeanalizowała szeroko dostępną literaturę zarówno krajową, jak i zagraniczną dotyczącą problematyki kultur organizacyjnych i możliwości przekładania rozwiązań wynikających z modeli teoretycznych na organizacje funkcjonujące w biznesie. Jak już wspomniano wcześniej, niestety na rynku polskim świadomość kultur organizacyjnych budowana jest wciąż powoli. Świadczą o tym dużo mniej liczne publikacje naukowe, niż na rynkach zagranicznych, ale także, a może przede wszystkim niska dostępność wiedzy pochodzącej ze świata nauki kierowanej do menedżerów reprezentujących świat biznesu w czasie rzeczywistym, przy wykorzystaniu środków w postaci social mediów, czy kanałów internetowych. Takie rozwiązania funkcjonują na rynkach zagranicznych, a przykładem może być chociażby dostępność i aktywność (w kanałach online) F. Trompenaarsa w tym zakresie. To co charakterystyczne dla polskiego rynku, to organizacja konferencji także w tematach kulturowych, podczas których występują prelegenci reprezentujący dane organizacje, czasem firmy konsultingowe, a nie świat nauki. Zdaniem autorki to niebezpieczne rozwiązania ponieważ próba praktykowania i powielania subiektywnych rozwiązań, często stosowanych w organizacjach i nie popartych badaniami empirycznymi będącymi pochodnymi nauki, stanowi zagrożenie dla firm, ale także

dla osób w niej pracujących. Menedżerowie powinni potrafić łączyć wiedzę naukową z praktycznymi rozwiązaniami występującymi w firmie, a świat nauki powinien być zdaniem autorki wzbogacany o elementy wykorzystywane w praktyce biznesowej. Połączenie świata nauki ze światem biznesu stanowi punkt wyjścia do doskonalenia rozwiązań organizacyjnych, intencjonalnego rozwoju organizacji z uwzględnieniem wszelkich aspektów będących pochodną empirii. Pozostawienie tych dwóch światów w separacji nie sprzyja ich wzajemnemu rozwojowi. Przygotowując niniejszą pracę autorce zależało także, aby pokazać jak efektywnie można wykorzystać modele teoretyczne w praktyce biznesowej i że jest to możliwe i może być skuteczne. Koniecznym staje się jednak kontynuowanie prac w tym temacie, większa, szybsza, przy użyciu nowoczesnych technologii dostępność prac naukowych, rezultatów prowadzonych badań empirycznych na polskim rynku biznesu. Przeprowadzone postępowanie badawcze poprzedzone analizą warstwy teoretycznej pokazało, że w organizacjach mogą występować luki kulturowe i mają one wpływ na szereg czynników, opóźniając tym samym ich rozwój. Otrzymane wyniki badań pokazują także niską wiedzę menedżerów w zakresie kultur organizacyjnych. W tym miejscu koniecznym staje się kontynuowanie prac związanych z edukowaniem menedżerów o istocie kultury organizacyjnej, z pewnością przy użyciu naukowych osiągnięć, ale także poprzez zwiększenie aktywności i użyciu nowych, łatwo dostępnych kanałów komunikacji przez naukowców i badaczy na rynku polskim.

Analiza literatury, przygotowanie i przeprowadzenie badania pozwoliły na realizację celu pracy oraz na udzielenie odpowiedzi na problem badawczy. Zweryfikowano także postawione w niniejszej dysertacji hipotezy. Zidentyfikowano różnice w zakresie kultury organizacyjnej przejawiające się pomiędzy rzeczywistością, a oczekiwaniami pracowników. Co więcej, zaproponowano model trzech płaszczyzn, dzięki któremu osadzono wyniki badań oparte o modele teoretyczne kultury organizacyjnej. Co ważne, wyprowadzono z tego modelu działania możliwe do podjęcia, aby marginalizując lukę kulturową zwiększać szanse organizacji na jej rozwój. To autorskie rozwiązanie może stanowić wartość dodaną, jako wynik przeprowadzonych prac. Z pewnością należy także kontynuować działania badawcze nad kulturami organizacyjnymi, ale również wzmacniać zaangażowanie w procesach łączenia świata nauki ze światem biznesu w tej dziedzinie.

Wiedza menedżerów w zakresie istoty i znaczenia kultury organizacyjnej dla organizacji stale wymaga rozwoju. Jak pokazują przedstawione wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w niniejszej dysertacji (choć dotyczą jednej organizacji), można zauważyć, iż wiedza ta i jej praktyczne wykorzystanie są nadal niewystarczające. Warto

kontynuować badania kultur organizacyjnych w organizacjach funkcjonujących na polskim rynku i wskazywać menedżerom, że ta niewymierna struktura jaką jest kultura organizacyjna, może stanowić o sukcesie organizacji.

Autorka kończy niejszą dysertację w okresie niespodziewanych zmian, które wstrząsnęły całym światem, a wywołanych pandemią Covid- 19. Wprowadzenie lockdownu wymusiło na organizacjach z jednej strony modyfikację ich strategii biznesowych, ponieważ uległy zmianie preferencje konsumenckie (np. przeniesienie sprzedaży produktów i usług w kanały online) z drugiej jednak strony zmieniły się dotychczas obowiązujące modele pracy i sposoby zarządzania ludźmi. Wiele organizacji i menedżerów nie było (i nie jest) gotowych na efektywne zarządzanie na przykład pracą zdalną, czy pracą w tzw. modelach hybrydowych. Obowiązująca jednak sytuacja wymusza wprowadzanie takich rozwiązań. W tym miejscu pojawia się pytanie, na które jeszcze nie ma odpowiedzi potwierdzonej badaniami. Czy w związku zaistniałą sytuacją pandemiczną, wymuszającą na organizacjach wiele zmian w tym zmian związanych z organizacją pracy, wprowadzą one (organizacje) także zmiany w kulturach organizacyjnych? Jeśli tak, to jakie?, Jeśli tak, to w jakim czasie? Z pewnością można przypuszczać, że tak. Zaistniała sytuacja związana z pandemią Covid-19, to z pewnością niezwykle wyzwanie dla menedżerów, organizacji, ale także a może przede wszystkim dla świata nauki. Dlatego też zdaniem autorki temat kultur organizacyjnych powinien być kontynuowany w kolejnych pracach badawczych, traktowany ze szczególną atencją, przy uwzględnieniu dynamiki zmian, w jakich znalazł się świat w związku z sytuacją pandemiczną- wciąż jeszcze niezakończoną.

Bibliografia

Pozycje książkowe:

1. Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio 1997.
2. Alvesson M., *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications LTD, London 2013.
3. Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja, firma to my*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.
4. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
5. Aniszewska G., *Zarządzanie w sytuacji zmian*, [w:] Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
6. Argyris Ch., *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, [w:] Haire M. (red.), *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965.
7. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
8. Banajski M., *Upadłość banku inwestycyjnego Lehman Brothers*, [w:] Masiukiewicz P. (red.), *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
9. Barlow J., Stewart P., *Markowa obsługa klientów. Nowe źródło przewagi nad konkurencją*, przeł. Stelmach A., Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
10. Benedict R., *Wzory kultury*, przeł. Jerzy Prokopiuk, Comp. Ver by Yth 2001.
11. Białas M., Mazur Z., *Bankowość wczoraj i dziś*, Difin, Warszawa 2013.
12. Białasiewicz M., Brózda J., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Skoczylas W., *Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji*, [w:] Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008.
13. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
14. Błaszczuk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
15. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, PAN, Ossolineum, Wrocław 1988.

16. Burrell G., Morgan G., *Social Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, London 1979.
17. Buszko A., *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
18. Cameron K.S., Quinn R.E., DeGraff J., Thakor A.V., *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA 2006.
19. Cameron K. S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
20. Cannon J.A., McGee R., *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
21. Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
22. Connors R., Smith T., *Zmień kulturę, zmień zasady gry. Przełomowa strategia zmian w organizacji*, MT Biznes, Warszawa 2011.
23. Czarnecki L., *Biznes po prostu*, Studio Emka, Warszawa 2011.
24. Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2010.
25. Czarnowski S., *Studia z historii kultury*, [w:] Czarnowski S., *Dzieła*, t. 1, oprac. Assorodobraj N., Ossowski S., PWN, Warszawa 1956.
26. Czerska M., *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M. (red.), *Zarządzanie Organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
27. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
28. Daft R.L., *Essentials of Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1998.
29. Doktor K., *Socjologia organizacji: szkoły i kierunki badawcze*, [w:] Morawski W. (red.), *Organizacje – socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa 1976.
30. Domachowski W., *Psychologia społeczna zarządzania informacją przez piarowca*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
31. Dyer W.G., *Culture in Organizations: A Case Study and Analysis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982.
32. Flamholtz E.G., Randle Y., *Kultura Firmy. Nowy kluczowy zasób strategiczny, którym jak najszybciej musisz zacząć zarządzać*, ICAN Institute, Warszawa 2018.

33. Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004.
34. Fryzeł B., *Kultura Korporacyjna. Poglądy, Teorie, Zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
35. Gajda J., *Wprowadzenie do wiedzy o kulturze*, [w:] Gajda J., *Antropologia kulturowa*, cz.1, Toruń 2005.
36. Gajewska P., Kubański M., *Wpływ kultury organizacyjnej na efektywność przedsiębiorstwa*, [w:] Howaniec H., Malara Z., Waszkielewicz W. (red.), *Etyka, kultura organizacyjna i społeczna odpowiedzialność biznesu w kształtowaniu potrzeb i relacji z klientami*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2014.
37. Gesteland R.R., *Różnice kulturowe w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
38. Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
39. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
40. Gojny-Zbierowska M., *Postrzegane wsparcie organizacyjne a osobowość pracownika*, [w:] Bednarska-Wnuk I., Michalak J.M., Świątek-Barylska I. (red.), *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
41. Goodman N., *Wstęp do socjologii*, Zys i S-ka, Poznań 2009.
42. Golka M., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
43. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015.
44. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
45. Hall E.T., *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 2001.
46. Hall E.T., *Ukryty wymiar*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2003.
47. Hall E.T., *Understanding Cultural Difference*, Intercultural Press, New York 1990.
48. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ADC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
49. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

50. Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi 2001.
51. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011.
52. Holden N.J., *Cross culture management. A knowledge management perspective*, Financial Times–Prentice Hall, Harlow, Essex, UK 2002.
53. Horovitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
54. House R.J., Hanges P., Mansour J., Dorfman P., Gupta V., *Culture, leadership and organizations. The globe study of 62 societies*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA 2004.
55. Huczynski A.A., Buchanan D.A., *Organizational Behaviour*, Financial Times–Prentice Hall, Harlow 2007.
56. Iles V., Sutherland K., *Organisational Change. A review for health care managers, professionals and researchers*, NCCSDO London School of Hygiene&Tropical Medicine, London 2001.
57. Iwanek M., Wilkin J., *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, WNE UW, Warszawa 1998.
58. Jacher W., *Zagadnienie integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa-Wrocław 1976.
59. Jaques E., *The changing culture of a factory*, Tavistock Publications Ltd, Londyn 1961.
60. Kaleta A., *Współczesna strategia-kierunek czy reguła rozwoju*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010.
61. Karlöf B., *Strategic Precision. Improving Performance Through Organizational efficiency*, John Wiley&Sons Ltd, Chichester, West Sussex, England 1993.
62. Kieźel E., *Zachowania konsumentów - determinanty, racjonalność*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2003.
63. Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010.
64. Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 2005.
65. Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.
66. Konecki K., *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] Konecki K., Tobera P. (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
67. Kostera M., *Kultura Organizacji*, GWP, Gdańsk 2007.

68. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
69. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
70. Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
71. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
72. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
73. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
74. Kroeber A.L., *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002.
75. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
76. Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa 2008.
77. Kumaniecki K. (red.), *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1981.
78. Lambkin M., Foxall G., van Raaij F., Heilbrunn B., *Zachowania konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, PWN, Warszawa 2001.
79. Landes D., *Kultura przesądza prawie o wszystkim*, [w:] Harrison L.H., Huntington S.P., *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2003.
80. Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000.
81. Lisiecki M. (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003.
82. Łucewicz Ł., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu kadrami*, [w:] Listwan T. (red), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
83. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
84. Maanen J.V., *Tales of the Field. On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago 1988.
85. Mamet P., *Język w służbie menedżerów – deklaracja misji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
86. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
87. Masłyk-Musiał E., *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWN, Warszawa 1985.

88. Maszke A.W., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.
89. Mazur B., *Kultura organizacyjna w perspektywie poznawczej. Próba operacjonalizacji*, [w:] Sułkowski Ł., Sikorski Cz. (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.
90. Megginson L.C., Mosley D.C., Pietri Jr P.H., *Management. Concepts and Applications*, Harper&Row, New York 1989.
91. Morgan G., *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, California 1997.
92. Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001.
93. Niemczyk J., *Strategia totalna*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2010.
94. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
95. Nogalski B., Fołtyn D., *Kultura organizacyjna jako zjawisko*, [w:] Nogalski B. (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1998.
96. North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 1990.
97. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
98. Oręziak L., Pietrzak B., *Bankowość na świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, Olympus, Warszawa 2000/2001.
99. Ossowski S., *Z zagadnień psychologii społecznej*, [w:] idem, *Dzieła*, t. 3, PWN, Warszawa 1967.
100. Panasiewicz L., *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013.
101. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
102. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010.
103. Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2008.

104. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i Rozwój organizacji*, Placet, Warszawa 2001.
105. Penc J., *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*, WSPol, Szczytno 2010.
106. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
107. Pietruszka-Ortyl A., *Rozważania nad istotą kultury organizacji*, [w:] Adamus W. (red.), *Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami*, Krakowskie Wydawnictwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008.
108. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998.
109. Polak E., Polak W., *Konkurencyjność państwa w warunkach globalizacji*, [w:] Grynia A., *Wpływ globalizacji i integracji na konkurencyjność nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku - Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie, UAB "BMK Leidykla", Wilno 2013.
110. Porter M.E., *Postawy, wartości, przekonania, a makroekonomia dobrobytu*, [w:] Harrison L.H., Huntington S.P., *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
111. Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012.
112. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
113. Schein E., *Organizational Culture: A dynamic Model*, 1983 (reprint: Forgotten Books, London 2017).
114. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
115. Schein E., *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980.
116. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
117. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
118. Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

119. Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004.
120. Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
121. Smyczek S., *Consumer behavior on International Market*, Placet, Warszawa 2012.
122. Smyczek S., Sowa I., *Konsument na rynku. Zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005.
123. Sokołowska S., Krawczyk-Sołtys A., Mijał A., Płatkowska-Prokopczyk L., Szwiec P., *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i Ograniczenia*, Difin, Warszawa 2016.
124. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga Wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, HELION, Gliwice 2007.
125. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
126. Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
127. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
128. Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
129. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
130. Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń-Łódź 2002.
131. Sztompka P., *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
132. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2010.
133. Szukała M., *Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania*, [w:] Klineciewicz K., *Zarządzanie, organizacje i organizowanie- przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
134. Ścibiorek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2005.
135. Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

136. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997.
137. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
138. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
139. Tyrała P., *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
140. Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
141. Walczak-Duraj D., *Podstawy współczesnej socjologii*, Wydawnictwo Omega-Praxis, Pabianice 2006.
142. Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo, Zarys Socjologii Rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.
143. Wiśniewska-Mikosik J., *Metodyka badań nad kulturą organizacyjną*, [w:] Sułkowski Ł., Sikorski Cz. (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.
144. Woodward A.E., *Multinational Masculinities and European Bureaucracies*, [w:] Collinson D.L., Hearn J. (red.), *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men, Masculinities and managements*, Sage Publications, London 1996.
145. Woś J., Rachocka J., Kasperek-Hoppe M., *Zachowania konsumentów – teoria i praktyka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.
146. Wyrwicka M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
147. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2007.
148. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2013.

Artykuły:

1. Burke W.W., Litwin G.H., *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, „Journal of Management”, vol. 18, No 3, 1992.
2. Dąbrowski T.J., *Współczesny bank – między instytucją zaufania publicznego a przedsiębiorstwem*, „Bezpieczny Bank”, nr 1(66), BFG, Warszawa 2017.

3. Dickson M.W., Den Hartog D.N., Mitchelson J.K., *Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making progress and rising new questions*, „The Leadership Quarterly”, vol. 14, 2003.
4. Drucker P., *Management and the World's Work*, „Harvard Business Review”, September 1988.
5. Fitzgerald T., *Can Change in Organizational Culture Really be Managed*, „Organizational Dynamics”, 17(2), 1988.
6. Frątczak E., *Badania jakościowe na użytek demografii*, „Studia Demograficzne, 2(152), 2007.
7. Gagliardi P., *The Creation and Change of Organizational Cultures: A conceptual framework*, „Organization Studies”, 7(2), 1986.
8. Giemza M., Karpiel Ł., *Benchmarking w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 815, Kraków 2010.
9. Hofstede G., *Culture Constraints in management theories*, „Academy of Management Executive”, vol. 7, No 1, 1993.
10. Kaleta A., *Współczesna strategia-kierunek czy reguła rozwoju*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010.
11. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozova E., *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2(56), Warszawa 2018.
12. Komor M., Schumann J., *Gospodarka Narodowa, Zróżnicowania kulturowe między Polską a Niemcami według wymiarów kultury Hofstede*, „Gospodarka narodowa” 1/275, styczeń-luty 2015.
13. Kotter J.P., *Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, marzec-kwiecień 1995.
14. Kraczla M., *Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii Wielkiej Piątki*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 105. Nr kol. 1980, 2017.
15. McSweeney R., *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis*, „Human Relations”, No 55/1, 2002.
16. Meyerson D., Martin J., *Cultural Change: An Integration of Three Different Views*, „Journal of Management Studies” vol. 24(6), 1987.
17. Nowak W., *Kultura organizacyjna a przebieg procesu zmiany organizacyjnej - przegląd badań*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 1, cz. 2, 2013.

18. Rajasekar J., *A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability*, „Journal of Management Policy and Practice”, vol. 14, No 6, 2013.
19. Rozkwitalska M., *Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata*, „Organizacja i kierowanie”, nr 2(128), 2007.
20. Schein E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review”, 25(2), 1984.
21. Schenplein H., *Kultura przedsiębiorstwa i rozwój osobisty*, „Organizacja i Kierownictwo”, nr 7/8, 1988.
22. Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 222/15, Katowice 2015.
23. Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 28, No 3, Organizational Culture, 1983.
24. Smith P.B., *Culture consequences: something old and something new*, „Human Relations”, No 55/1, 2002.
25. Smoleński S., *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej”, Zeszyt 204, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
26. Szymańska E., *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, [w:] Krzeczowska A. (red.), „Roczniki nauk rolniczych”, Seria G, t. 97, z. 2, „Wieś Jutra” Sp. z o.o., Warszawa 2010.
27. Trompenaars F., Woolliams P., *A new framework for managing change across culture*, „Journal of Change Management”, vol. 3, Henry Stewart Publications, 2003.
28. Urbański M., *Manager w zarządzaniu kulturą organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 80, nr kol. 1933, Zabrze 2015.

Źródła internetowe:

1. *An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*, https://globeproject.com/study_2004_2007#data (dostęp: 26.05.2019).
2. *Cel, Wartości i Zasady P&G*, http://www.tix.com.pl/pl_PL/firma/pvp.shtml (dostęp: 29.08.2019).

3. *Culture, Change, and Leadership Webinar: Global Diversity Requires a Worldview Appropriate for CCL*, <https://www.youtube.com/watch?v=96-tVA5ICcw> (dostęp: 09.08.2020).
4. *Dr Fons Trompenaars on Corporate Culture*, https://www.youtube.com/watch?v=aS1K_rl8PrQ (dostęp: 09.08.2020).
5. Encyklopedia zarządzania, *Benchmarking*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Benchmarking> (dostęp: 25.06.2020).
6. Encyklopedia Zarządzania, *Klient*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Klient> (dostęp: 29.08.2019).
7. Encyklopedia Zarządzania, *Konsument*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Konsument> (dostęp: 29.08.2019).
8. Encyklopedia Zarządzania, *Net Promoter Score*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Net_Promoter_Score (dostęp: 03.11.2019).
9. *Fons Trompenaars at the International Consultancy Conference 2015*, <https://www.youtube.com/watch?v=0q7uUBXFL5w> (dostęp: 09.08.2020).
10. *Fons Trompenaars – Trompenaars Hampden-Turner*, <https://www.linkedin.com/in/fons-trompenaars-trompenaars-hampden-turner-a9362/> (dostęp: 09.08.2020).
11. Oficjalna strona G. Hofstede i G.J. Hofstede, <https://geerthofstede.com/> (dostęp: 19.05.2019).
12. *Sustaining culture change*, <https://www.slideshare.net/HayGroupIndia/sustaining-culture-change> (dostęp: 24.05.2020).

Spis tabel

Tabela 1. Chronologiczne uporządkowanie nurtów związanych z kulturą i jej definicje	20
Tabela 2. Elementy kultury wg wybranych badaczy.....	28
Tabela 3. Możliwości wykorzystania głównych wartości w organizacji	36
Tabela 4. Typologia badań kultury organizacyjnej	53
Tabela 5. Wpływ wymiarów kultury narodowej na organizacje wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	61
Tabela 6. Wymiary kultur narodowych a typologie kultur organizacyjnych	75
Tabela 7. Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacyjnej wg M. Bielskiego	114
Tabela 8. Podstawowe teorie osobowości	153
Tabela 9. Wymiary osobowości wg modelu Wielkiej Piątki.....	153
Tabela 10. Cztery typy oporu wobec zmiany	156
Tabela 11. Taktyki radzenia sobie z oporem wobec zmian	159
Tabela 12. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji w podziale na badane obszary w ujęciu statystycznym	203
Tabela 13. Różnice pomiędzy kulturą zdiagnozowaną, a oczekiwaną w modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, w oparciu o trzy płaszczyzny organizacji	236
Tabela 14. Rozkład odpowiedzi n w badanych obszarach kultury organizacyjnej wg Trompenaarsa Hampden-Turnera. Wybrane kryteria.....	240
Tabela 15. Liczebność próby wg kryterium stażu pracy. Badanie modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	242
Tabela 16. Stanowisko osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m).....	245
Tabela 17. Obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m)	245
Tabela 18. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m)	246
Tabela 19. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m).....	247
Tabela 20. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (średnia arytmetyczna m).....	248
Tabela 21. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)	248
Tabela 22. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: ogólna charakterystyka organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)	253
Tabela 23. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: styl przywództwa w organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m).....	255
Tabela 24. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: styl zarządzania pracownikami (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m).....	257
Tabela 25. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: cechy zapewniające spójność organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m)	259

Tabela 26. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: sprawy, na które kładzie się największy nacisk	261
Tabela 27. Wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji względem wymiaru: kryteria sukcesu organizacji (różnice pomiędzy średnimi arytmetycznymi m).....	262
Tabela 28. Różnice pomiędzy kulturą zdiagnozowaną, a oczekiwaną w modelu K. Camerona i R. Quinna, w oparciu o trzy płaszczyzny organizacji	265
Tabela 29. Różnice istotne statystycznie, podejście do przedstawienia obliczeń.....	267
Tabela 30. Statystyki dla prób zależnych	268
Tabela 31. Korelacje dla prób zależnych.....	268
Tabela 32. Test T dla prób zależnych.....	269
Tabela 33. Mocne i słabe strony kultury organizacyjnej wg Trompenaarsa i Hampden-Turnera – benchmark.....	301
Tabela 34. Mocne i słabe strony kultury organizacyjnej wg Camerona i Quinna	303
Tabela 35. Mocne i słabe strony kultury organizacyjnej badanej instytucji finansowej dla modelu Trompenaarsa i Hampden-Turnera oraz Camerona i Quinna	307
Tabela 36. Propozycja zmian w kulturze organizacyjnej na płaszczyźnie „podejście do zarządzania ludźmi” vs możliwy czas ich wdrażania.....	310
Tabela 37. Propozycja zmian w kulturze organizacyjnej na płaszczyźnie „relacje wewnętrzne” vs możliwy czas ich wdrażania	313
Tabela 38. Zestawienie średnich dla wymiarów treści kultury organizacyjnej wg Camerona i Quinna, ze wskazaniem obszarów do wzmacniania oraz osłabiania (wynik obecny – średnia arytmetyczna dla wartości obecnego profilu kultury, wynik pożądany – średnia arytmetyczna dla wartości pożadanego profilu kultury)	317

Spis ilustracji

Rysunek 1. Model warstwowy kultury wg G. Hofstede.....	14
Rysunek 2. Ujęcie dychotomiczne kultury organizacyjnej	21
Rysunek 3. Model kultury wg Trompenaarsa i Hampden-Turnera	26
Rysunek 4. Przejawy kultury na różnych poziomach głębokości	26
Rysunek 5. Elementy kultury organizacji wymieniane przez Camerona i Quinna.....	27
Rysunek 6. Model Kultury wg E. Scheina.....	29
Rysunek 7. Stosunek do ludzi: wymiary wg. F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	56
Rysunek 8. Typologie kultur organizacyjnych wg. F. Trompenaarsa i Ch Hampden-Turnera	63
Rysunek 9. Elementy charakterystyczne kultur organizacyjnych wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	72
Rysunek 10. Przejście pełnego kręgu kultur organizacyjnych	74
Rysunek 11. Model Wartości konkurujących wg K. Camerona i R. Quinna	78
Rysunek 12. Najważniejsze czynniki kształtujące kulturę organizacyjną firmy	83
Rysunek 13. Organizacja i jej otoczenie.....	88
Rysunek 14. Intensywność wpływu czynników otoczenia na poziomy kultury organizacyjnej	90
Rysunek 15. Wpływ kultur na kulturę organizacyjną	92
Rysunek 16. Zgodność między kulturą społeczeństwa, kulturą organizacji i wartościami jednostek	94
Rysunek 17. Model Petersa i Watermanna (7-S McKinseya)	105
Rysunek 18. Mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej przy wsparciu kultury organizacyjnej.	111
Rysunek 19. Model zmiany K. Lewina	131
Rysunek 20. Kultura organizacyjna a zmiany w organizacji.....	135
Rysunek 21. Fazy kształtowania się kultury organizacyjnej a sprawność organizacji	140
Rysunek 22. Proces przygotowań do zmiany kultury organizacyjnej. Sesje treningowe	142
Rysunek 23. Etapy inicjowania zmiany kultury organizacji. Proces przygotowania do zmian	144
Rysunek 24. Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej	145
Rysunek 25. Proces zmiany kultury organizacji	146
Rysunek 26. Składowe części zachowania organizacyjnego	149
Rysunek 27. Składniki osobowości według definicji holistycznej	152
Rysunek 28. Reakcje ludzi na zmiany	154
Rysunek 29. Model Badawczy.....	168
Rysunek 30. Schemat postępowania badawczego	176
Rysunek 31. Przykładowa kafeteria stwierdzeń – fragment kwestionariusza ankiety	177
Rysunek 32. Przykładowe pytania z OCAI – fragment kwestionariusza ankiety.....	179
Rysunek 33. Schemat struktury organizacyjnej badanej instytucji finansowej	183
Rysunek 34. Model kultury organizacyjnej wg F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera ..	199
Rysunek 35. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje występujących i oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji	200
Rysunek 36. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje występujących kultur organizacyjnych badanej organizacji w podziale na badane obszary	201
Rysunek 37. Wyniki całościowe: wskazane rodzaje oczekiwanych kultur organizacyjnych badanej organizacji w podziale na badane obszary	202

Rysunek 38. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: postawa wobec kadry zarządzającej/władzy (model dwuwymiarowy) ..	206
Rysunek 39. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: postawa wobec pracowników (model dwuwymiarowy).....	208
Rysunek 40. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: styl zarządzania (model dwuwymiarowy)	212
Rysunek 41. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: hierarchie (model dwuwymiarowy).....	215
Rysunek 42. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: motywowanie (model dwuwymiarowy)	217
Rysunek 43. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: uczenie się (model dwuwymiarowy)	220
Rysunek 44. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: sposoby myślenia (model dwuwymiarowy).....	223
Rysunek 45. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: kontrola (model dwuwymiarowy)	225
Rysunek 46. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: krytyka (model dwuwymiarowy)	228
Rysunek 47. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: konflikt (model dwuwymiarowy)	230
Rysunek 48. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: motto lub hasło (model dwuwymiarowy)	233
Rysunek 49. Wyniki całościowe: Model Wartości konkurujących badanej organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)	249
Rysunek 50. Kultura organizacyjna w szybko rozwijającej się instytucji bankowej.....	250
Rysunek 51. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: ogólna charakterystyka organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)	254
Rysunek 52. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: styl przywództwa w organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)	256
Rysunek 53. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: styl zarządzania pracownikami, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)	258
Rysunek 54. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: cechy zapewniające spójność organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m).....	260
Rysunek 55. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: sprawy, na które kładzie się największy nacisk, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m)	261
Rysunek 56. Model Wartości konkurujących badanej organizacji względem wymiaru: kryteria sukcesu organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m).....	263
Rysunek 57. Zdiagnozowana kultura organizacyjna osadzona w wymiarach Camerona i Quinna oraz Trompenaarsa i Hampden-Turnera.....	274
Rysunek 58. Oczekiwana kultura organizacyjna osadzona w wymiarach Camerona i Quinn oraz Trompenaarsa i Hampden-Turnera	280

Wykres 1. Podział respondentów ze względu na zatrudnienie w jednostce organizacyjnej ..	191
Wykres 2. Podział respondentów ze względu na stanowisko	192
Wykres 3. Podział respondentów ze względu na staż pracy – ogółem	193
Wykres 4. Podział respondentów ze względu na staż pracy w badanej instytucji finansowej	194
Wykres 5. Podział respondentów ze względu na płeć.....	195
Wykres 6. Podział respondentów ze względu na wiek.....	195
Wykres 7. Podział respondentów ze względu na wykształcenie	196
Wykres 8. Podział respondentów ze względu na miejsce zamieszkania.....	197
Wykres 9. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: postawa wobec kadry zarządzającej/władzy (w %)	205
Wykres 10. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: postawa wobec pracowników (w %)	208
Wykres 11. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: styl zarządzania (w %)	211
Wykres 12. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: hierarchie (w %)	214
Wykres 13. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: motywowanie (w %).....	217
Wykres 14. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: uczenie się (w %).....	220
Wykres 15. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: sposoby myślenia (w %)	222
Wykres 16. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: kontrola (w %).....	225
Wykres 17. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: krytyka (w %).....	227
Wykres 18. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: konflikt (w %)	230
Wykres 19. Zdiagnozowana i oczekiwana kultura organizacyjna badanej organizacji względem obszaru: motto lub hasło (w %).....	232
Wykres 20. Wyniki całościowe: wymiary treści, a kultura organizacyjna badanej organizacji, oczekiwania pracowników vs stan zdiagnozowany (średnia arytmetyczna m).....	252

ANEKS

Załączniki:

Aneks 1.....355

A.1.1. Dane demograficzne, obszar: postawa wobec kadry zarządzającej/władzy355

Tabela 39. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych, a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 355

Tabela 40. Ogólny staż pracy osób badanych, a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 355

Tabela 41. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 356

Tabela 42. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 356

A.1.2. Dane demograficzne, obszar: postawa wobec pracowników356

Tabela 43. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 356

Tabela 44. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 357

Tabela 45. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 357

Tabela 46. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 358

A.1.3. Dane demograficzne, obszar: styl zarządzania.....358

Tabela 47. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 358

Tabela 48. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 358

Tabela 49. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 359

Tabela 50. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 359

A 1.4. Dane demograficzne, obszar: hierarchie359

Tabela 51. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 359

Tabela 52. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 360

Tabela 53. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 360

Tabela 54. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 360

A.1.5. Dane demograficzne, obszar: motywowanie361

Tabela 55. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 361

Tabela 56. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 361

Tabela 57. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 361

Tabela 58. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 362

A.1.6. Dane demograficzne, obszar: uczenie się.....362

Tabela 59. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 362

Tabela 60. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 362

Tabela 61. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 363

Tabela 62. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %) 363

A.1.7. Dane demograficzne, obszar: sposoby myślenia.....	363
Tabela 63. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	363
Tabela 64. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	364
Tabela 65. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	364
Tabela 66. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	364
A.1.8. Dane demograficzne, obszar: kontrola	365
Tabela 67. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	365
Tabela 68. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	365
Tabela 69. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	365
Tabela 70. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	366
A.1.9. Dane demograficzne, obszar: krytyka	366
Tabela 71. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	366
Tabela 72. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	366
Tabela 73. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	367
Tabela 74. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	367
A.1.10. Dane demograficzne, obszar: konflikt	367
Tabela 75. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	367
Tabela 76. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	368
Tabela 77. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	368
Tabela 78. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	368
A.1.11. Dane demograficzne, obszar: motto lub hasło	369
Tabela 79. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	369
Tabela 80. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	369
Tabela 81. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	369
Tabela 82. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)	370
Aneks 2.....	371
A.2.1. Dyspozycje do wywiadów swobodnych.....	371
Aneks 3.....	373
Kwestionariusz ankiety pt.: „Kulturowe aspekty funkcjonowania instytucji finansowej – rzeczywistość vs oczekiwania pracowników	373

Aneks 1

Zawiera wyniki przeprowadzonych badań kultury organizacyjnej dla modelu F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, uwzględniające dane demograficzne. Do pokazania danych w tabeli posłużono się kolorami. Jest to kontynuacja sposobu prezentowania wyników, aby otrzymanym wynikom nadać większej przejrzystości. Kolor niebieski oznacza otrzymane wyniki stanu zdiagnozowanego (występująca kultura organizacyjna), kolor czerwony podkreśla wyniki oczekiwań pracowników (kultura oczekiwana).

A.1.1. Dane demograficzne, obszar: postawa wobec kadry zarządzającej/władzy

Tabela 39. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych, a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodziny (zdiagnozowana)				kultura pocisk sterowany (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
42,60%	46,80%	47,20%	45,20%	36,20%	39,50%	42,40%	35,20%

Źródło: badania własne

Tabela 40. Ogólny staż pracy osób badanych, a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodziny (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	40,80%	50,60%	55,60%	28,10%	40,00%	70,00%	66,70%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
100,00%	38,20%	37,00%	43,20%	42,40%	33,30%	40,00%	0,00%

Źródło: badania własne

Tabela 41. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodziny (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
58,10%	47,10%	38,10%	33,30%	42,90%	60,00%	100,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
40,00%	40,60%	42,20%	41,70%	26,70%	10,00%	0,00%

Źródło: badania własne

Tabela 42. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodziny (zdiagnozowana)		kultura pocisk sterowany (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
46,70%	44,60%	34,20%	51,40%

Źródło: badania własne

A.1.2. Dane demograficzne, obszar: postawa wobec pracowników

Tabela 43. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieży Eiffla (zdiagnozowana)				kultura pocisk sterowany (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
74,50%	79,30%	75,50%	81,60%	57,40%	61,80%	58,50%	64,50%

Źródło: badania własne

Tabela 44. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieży Eiffla (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
100,00%	74,70%	75,30%	84,10%	81,80%	81,00%	80,00%	100,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	60,00%	54,30%	59,10%	78,10%	75,00%	50,00%	66,70%

Źródło: badania własne

Tabela 45. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieży Eiffla (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
21	112	49	9	12	7	1
70,00%	81,20%	77,80%	75,00%	80,00%	70,00%	100,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
20	74	40	9	12	7	1
66,70%	54,00%	63,50%	75,00%	85,70%	70,00%	100,00%

Źródło: badania własne

Tabela 46. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieży Eiffla (zdiagnozowana)		kultura pocisk sterowany (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
79,00%	77,00%	62,70%	56,80%

Źródło: badania własne

A.1.3. Dane demograficzne, obszar: styl zarządzania

Tabela 47. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieży Eiffla (zdiagnozowana)				kultura pocisk sterowany (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
44,70%	58,40%	54,90%	56,90%	76,60%	59,50%	56,90%	69,40%

Źródło: badania własne

Tabela 48. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieży Eiffla (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	51,30%	61,70%	54,50%	53,10%	55,00%	50,00%	100,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
0,00%	64,90%	48,10%	61,40%	81,30%	90,00%	60,00%	66,70%

Źródło: badania własne

Tabela 49. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieży Eiffla (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
26,70%	57,60%	64,50%	58,30%	64,30%	50,00%	100,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
53,30%	61,90%	55,60%	83,30%	85,70%	80,00%	100,00%

Źródło: badania własne

Tabela 50. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieży Eiffla (zdiagnozowana)		kultura pocisk sterowany (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
58,80%	48,60%	61,00%	66,20%

Źródło: badania własne

A 1.4. Dane demograficzne, obszar: hierarchie

Tabela 51. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodzina (zdiagnozowana)				kultura rodzina (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
51,10%	55,20%	47,20%	63,20%	48,90%	53,40%	45,10%	61,80%

Źródło: badania własne

Tabela 52. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodziny (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	53,90%	51,20%	59,10%	59,40%	65,00%	27,30%	66,70%
kultura rodziny (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
100,00%	48,60%	51,90%	56,80%	59,40%	65,00%	10,00%	66,70%

Źródło: badania własne

Tabela 53. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodziny (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
63,30%	48,60%	54,80%	75,00%	78,60%	50,00%	50,00%
kultura rodziny (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
72,40%	43,50%	56,50%	75,00%	57,10%	70,00%	0,00%

Źródło: badania własne

Tabela 54. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodzina (zdiagnozowana)		kultura rodzina (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
53,10%	58,10%	53,90%	49,30%

Źródło: badania własne

A.1.5. Dane demograficzne, obszar: motywowanie

Tabela 55. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodzina (zdiagnozowana)				kultura wieża Eiffla (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
42,60%	31,10%	28,90%	38,20%	58,70%	64,70%	62,40%	64,80%

Źródło: badania własne

Tabela 56. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodzina (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
0,00%	40,00%	28,40%	27,90%	34,40%	40,00%	40,00%	0,00%
kultura wieża Eiffla (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
100,00%	62,20%	70,40%	69,80%	50,00%	52,60%	60,00%	33,30%

Źródło: badania własne

Tabela 57. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodzina (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
53,30%	29,00%	32,80%	33,30%	40,00%	22,20%	0,00%
kultura wieża Eiffla (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
66,70%	57,40%	67,70%	91,70%	71,40%	66,70%	100,00%

Źródło: badania własne

Tabela 58. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura rodzina (zdiagnozowana)		kultura wieża Eiffla (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
33,30%	32,40%	62,10%	67,60%

Źródło: badania własne

A.1.6. Dane demograficzne, obszar: uczenie się

Tabela 59. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)				kultura wieża Eiffla (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
38,80%	27,10%	29,00%	29,00%	63,80%	52,90%	52,10%	57,60%

Źródło: badania własne

Tabela 60. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
0,00%	37,30%	26,80%	22,70%	17,60%	50,00%	20,00%	33,30%
kultura wieża Eiffla (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	59,20%	49,40%	50,00%	46,90%	75,00%	70,00%	66,70%

Źródło: badania własne

Tabela 61. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
26,70%	30,20%	30,20%	8,30%	28,60%	45,50%	0,00%
kultura wieża Eiffla (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
60,00%	52,20%	46,80%	75,00%	73,30%	80,00%	0,00%

Źródło: badania własne

Tabela 62. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)		kultura wieża Eiffla (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
27,60%	33,80%	53,60%	58,10%

Źródło: badania własne

A.1.7. Dane demograficzne, obszar: sposoby myślenia

Tabela 63. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura pocisk sterowany (zdiagnozowana)				kultura inkubator (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
42,60%	50,20%	50,30%	47,60%	57,40%	33,60%	36,60%	39,50%

Źródło: badania własne

Tabela 64. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura pocisk sterowany (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	56,60%	47,60%	43,20%	43,80%	38,10%	50,00%	100,00%
kultura inkubator (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	34,70%	32,50%	40,90%	34,40%	50,00%	63,60%	66,70%

Źródło: badania własne

Tabela 65. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura pocisk sterowany (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
63,30%	49,30%	45,20%	58,30%	26,70%	50,00%	0,00%
kultura inkubator (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
37,90%	39,10%	30,60%	50,00%	35,70%	50,00%	50,00%

Źródło: badania własne

Tabela 66. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura pocisk sterowany (zdiagnozowana)		kultura inkubator (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
49,00%	48,60%	39,90%	32,40%

Źródło: badania własne

A.1.8. Dane demograficzne, obszar: kontrola

Tabela 67. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)				kultura pocisk sterowany (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
55,30%	53,90%	54,90%	53,70%	46,80%	55,40%	53,50%	54,80%

Źródło: badania własne

Tabela 68. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	54,70%	43,80%	45,50%	68,80%	80,00%	60,00%	100,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
100,00%	58,70%	58,50%	53,30%	34,40%	50,00%	50,00%	33,30%

Źródło: badania własne

Tabela 69. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
33,30%	53,30%	54,80%	66,70%	78,60%	70,00%	100,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
74,20%	52,90%	49,20%	75,00%	28,60%	50,00%	0,00%

Źródło: badania własne

Tabela 70. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)		kultura pocisk sterowany (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
55,70%	50,00%	52,80%	56,80%

Źródło: badania własne

A.1.9. Dane demograficzne, obszar: krytyka

Tabela 71. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura inkubator (zdiagnozowana)				kultura pocisk sterowany (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
66,00%	56,40%	57,70%	58,10%	83,00%	75,80%	74,60%	79,70%

Źródło: badania własne

Tabela 72. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura inkubator (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
100,00%	45,30%	56,80%	63,60%	71,90%	65,00%	70,00%	66,70%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
100,00%	73,30%	70,00%	90,90%	84,40%	80,00%	70,00%	66,70%

Źródło: badania własne

Tabela 73. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura inkubator (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
33,30%	60,60%	60,30%	58,30%	71,40%	70,00%	0,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
73,30%	80,30%	69,40%	91,70%	78,60%	80,00%	0,00%

Źródło: badania własne

Tabela 74. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura inkubator (zdiagnozowana)		kultura pocisk sterowany (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
60,10%	52,70%	75,50%	81,10%

Źródło: badania własne

A.1.10. Dane demograficzne, obszar: konflikt

Tabela 75. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)				kultura pocisk sterowany (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
34,00%	43,40%	44,10%	39,50%	80,90%	79,40%	78,00%	81,30%

Źródło: badania własne

Tabela 76. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
0,00%	38,70%	49,40%	38,60%	43,80%	35,00%	36,40%	33,30%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	78,40%	75,00%	81,80%	87,50%	95,00%	60,00%	100,00%

Źródło: badania własne

Tabela 77. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)						
staż w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
33,30%	45,70%	38,70%	41,70%	35,70%	40,00%	50,00%
kultura pocisk sterowany (oczekiwana)						
staż w badanej organizacji						
poniżej roku	1 -5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
72,40%	79,60%	79,00%	91,70%	85,70%	90,00%	0,00%

Źródło: badania własne

Tabela 78. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura wieża Eiffla (zdiagnozowana)		kultura pocisk sterowany (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
39,20	48,60	79,70	79,50%

Źródło: badania własne

A.1.11. Dane demograficzne, obszar: motto lub hasło

Tabela 79. Stanowisko oraz obszar biznesowy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura pocisk sterowany (zdiagnozowana)				kultura inkubator (oczekiwana)			
stanowisko		obszar biznesowy		stanowisko		obszar biznesowy	
Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office	Menedżer	Pracownik	Front Office	Back Office
51,10%	59,40%	57,40%	59,00%	46,90%	51,10%	53,70%	46,80%

Źródło: badania własne

Tabela 80. Ogólny staż pracy osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura pocisk sterowany (zdiagnozowana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	58,10%	64,70%	53,50%	51,60%	45,00%	72,70%	66,70%
kultura inkubator (oczekiwana)							
ogólny staż pracy							
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat	Powyżej 30 lat
50,00%	52,00%	50,60%	53,30%	48,50%	52,40%	40,00%	0,00%

Źródło: badania własne

Tabela 81. Staż pracy osób badanych w badanej organizacji a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana (w %)

kultura pocisk sterowany (zdiagnozowana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
60,70%	56,90%	60,70%	75,00%	42,90%	60,00%	0,00%
kultura inkubator (oczekiwana)						
staż pracy w badanej organizacji						
poniżej roku	1 - 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 – 25 lat	26 – 30 lat
45,20%	52,50%	57,80%	33,30%	35,70%	36,40%	0,00%

Źródło: badania własne

**Tabela 82. Płeć osób badanych a kultura organizacyjna zdiagnozowana i oczekiwana
(w %)**

kultura pocisk sterowany (zdiagnozowana)		kultura inkubator (oczekiwana)	
płeć		płeć	
kobieta	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
57,10%	60,30%	50,50%	50,00%

Źródło: badania własne

Aneks 2

A.2.1. Dyspozycje do wywiadów swobodnych

Szanowna Pani/ Szanowny Panie

Aktualnie prowadzę badania – gromadząc materiał do pracy doktorskiej poświęconej problematyce kultury organizacji w instytucji finansowej. Staram się uchwycić różnice pomiędzy stanem obecnym a oczekiwaniami pracowników. Niezwykle ważną rolę w kreowaniu kultury organizacyjnej pełnią osoby będące na stanowiskach menadżerskich, którzy bezpośrednio kierują zespołami ludzkimi. Dlatego zwracam się do Pani/Pana z prośbą o udział w wywiadzie. Zapewniam o anonimowości badań, ich wyniki zostaną wykorzystane tylko i wyłącznie w celach naukowych. Pani/Pana wypowiedzi będą stanowiły cenny materiał empiryczny o charakterze jakościowym.

Aleksandra Czerniawska

Pytanie nr 1:

Czym dla Pani/Pana, jako menedżera, jest kultura organizacyjna? Czy kiedykolwiek spotkała się Pani/spotkał się Pan z tym terminem? Jeżeli tak, to gdzie? Proszę omówić.

Pytanie nr 2:

Proszę zastanowić się, czy Pani/Pana zdaniem możemy mówić o wpływie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie firmy? Jeżeli tak, to jaki jest wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie firmy? Czy wpływ ten ma charakter pozytywny, czy też negatywny? Jak Pani/Pan to odbiera? Proszę omówić.

Pytanie nr 3:

Proszę teraz, aby Pani/Pan zastanowiła się/zastanowił się, jaki jest wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie pracowników w organizacji? Czy jest to wpływ pozytywny, czy negatywny? Proszę opisać.

Pytanie nr 4:

Czy wg Pani/Pana możemy mówić o potencjalnym wpływie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie menadżerów w organizacji? Jeżeli tak, to na czym ten wpływ polega? Jak jest silny? Proszę opisać.

Pytanie nr 5:

Czy Pani/Pana zdaniem zarządzający powinni świadomie kształtować/zmieniać kulturę organizacyjną? Jeżeli tak – to w jakich sytuacjach? Jeżeli nie – to dlaczego? Proszę omówić.

Pytanie nr 6:

Kto Pani/Pana zdaniem, ma największy wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej? Czy będą to osoby z najwyższego szczebla zarządzającego? A może menadżerowie średniego szczebla? Jeżeli nie menadżerowie – to kto? Proszę omówić.

Na koniec proszę o podanie podstawowych danych społeczno-demograficznych o sobie. Przypominam, że badania są poufne, a ich wyniki będą wykorzystane wyłącznie w celach naukowych.

Wiek

Płeć.....

Jeszcze raz serdecznie dziękuję za poświęcony czas i udzielone odpowiedzi.

Aneks 3

Kwestionariusz ankiety pt.: „Kulturowe aspekty funkcjonowania instytucji finansowej – rzeczywistość vs oczekiwania pracowników

Kwestionariusz ankiety pt.:

„Kulturowe aspekty funkcjonowania instytucji finansowej –
rzeczywistość vs oczekiwania pracowników”

Witaj,

aktualnie realizuję projekt badawczy dotyczący problematyki kultury organizacji.

Badanie realizowane za pośrednictwem niniejszego kwestionariusza ankiety jest anonimowe, a wyniki zostaną wykorzystane w **celach naukowych**.

Twoje wypowiedzi stanowią dużą wartość dla mojego projektu badawczego, dlatego już w tym miejscu chciałabym Ci podziękować za poświęcony czas.

Ze względu na konieczność zachowania anonimowości proszę, nie podpisuj tego kwestionariusza imieniem i nazwiskiem.

Na pytania badające kulturę „(...) nie ma dobrych lub złych odpowiedzi. Tak samo nie istnieje dobra, czy zła kultura.”

Kim S. Cameron i Robert E. Quinn

Do **KAŻDEGO** stwierdzenia z listy zaznacz tylko **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „JEST” oraz **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „POWINNO BYĆ”

1

W Twojej firmie krytyka:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> jest wymierzona w zadanie, nie osobę	<input type="checkbox"/> powinna być wymierzona w zadanie, nie osobę
<input type="checkbox"/> jest ujawniana tylko wtedy, kiedy się o to prosi	<input type="checkbox"/> powinna być ujawniana tylko wtedy, kiedy się o to prosi
<input type="checkbox"/> jest przeważnie negatywna i zazwyczaj przyjmuje formę obwiniania	<input type="checkbox"/> powinna być przeważnie negatywna i zazwyczaj powinna przyjmować formę obwiniania
<input type="checkbox"/> unika się jej, ponieważ ludzie boją się wyrządzić sobie nawzajem przykrość	<input type="checkbox"/> powinno się jej unikać, ponieważ ludzie boją się wyrządzić sobie nawzajem przykrość

2

W Twojej firmie konflikt:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> jest kontrolowany przez interwencję przełożonych i często przez nich popierany dla ich utrzymania	<input type="checkbox"/> powinien być kontrolowany przez interwencję przełożonych i często przez nich popierany dla ich utrzymania
<input type="checkbox"/> jest tłumiony przez odniesienie się do reguł, procedur i definicji odpowiedzialności	<input type="checkbox"/> powinien być tłumiony przez odniesienie się do reguł, procedur i definicji odpowiedzialności
<input type="checkbox"/> jest rozwiązywany przez rzeczową dyskusję nad meritum zagadnienia, którego dotyczy	<input type="checkbox"/> powinien być rozwiązywany przez rzeczową dyskusję nad meritum zagadnienia, którego dotyczy
<input type="checkbox"/> jest rozwiązywany przez publiczną i szczegółową dyskusję o potrzebach osobistych i wartościach, których dotyczy	<input type="checkbox"/> powinien być rozwiązywany przez publiczną i szczegółową dyskusję o potrzebach osobistych i wartościach, których dotyczy

3

W Twojej firmie hierarchie:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> są zbędne, ponieważ każdy pracuje dla własnego doskonalenia zawodowego	<input type="checkbox"/> powinny być zbędne, ponieważ każdy pracuje dla własnego doskonalenia zawodowego
<input type="checkbox"/> są konieczne, ponieważ ludzie muszą wiedzieć, kto jest czym przełożonym	<input type="checkbox"/> powinny być konieczne ponieważ ludzie muszą wiedzieć, kto jest czym przełożonym
<input type="checkbox"/> są określane przez wpływy i władze zainteresowanych osób	<input type="checkbox"/> powinny być określane przez wpływy i władze zainteresowanych osób
<input type="checkbox"/> są istotne tylko wtedy, kiedy przyczyniają się do realizacji zadania	<input type="checkbox"/> powinny być istotne tylko wtedy, kiedy przyczyniają się do realizacji zadania

Do **KAŻDEGO** stwierdzenia z listy zaznacz tylko **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „JEST” oraz **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „POWINNO BYĆ”

4

W Twojej firmie pracownicy:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> są traktowani jak członkowie wielkiej rodziny	<input type="checkbox"/> powinni być traktowani jak członkowie wielkiej rodziny
<input type="checkbox"/> są traktowani jak zasoby ludzkie, podobnie jak pozostałe zasoby np. kapitałowe, gotówkowe	<input type="checkbox"/> powinni być traktowani jak zasoby ludzkie, podobnie jak pozostałe zasoby np. kapitałowe, gotówkowe
<input type="checkbox"/> są traktowani jako fachowcy i eksperci, każdy jest wybitnym specjalistą w swojej dziedzinie	<input type="checkbox"/> powinni być traktowani jako fachowcy i eksperci, każdy jest wybitnym specjalistą w swojej dziedzinie
<input type="checkbox"/> są traktowani jako współtwórcy rozwiązań, gdzie uwalnia się ich od rutyny by mogli poświęcić się bardziej twórczej działalności	<input type="checkbox"/> powinni być traktowani jako współtwórcy rozwiązań, gdzie uwalnia się ich od rutyny by mogli poświęcić się bardziej twórczej działalności

5

W Twojej firmie kadra zarządzająca/władza:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> ustala zasady, nadaje ton, modeluje postawy, jej zdanie liczy się we wszystkich sytuacjach, bez względu na to, czy się na każdej zna	<input type="checkbox"/> powinna ustalać zasady, nadawać ton, modelować postawy, jej zdanie powinno się liczyć we wszystkich sytuacjach bez względu na to, czy się na każdej zna
<input type="checkbox"/> jest ściśle określona w hierarchii, jej zadaniem jest instruowanie pracowników a podwładny słucha szefa	<input type="checkbox"/> powinna być ściśle określona w hierarchii, jej zadaniem powinno być instruowanie pracowników a podwładni powinni słuchać szefa
<input type="checkbox"/> ma władzę ekspercką, a obowiązki pracowników nie są ustalane „z góry”	<input type="checkbox"/> powinna mieć władzę ekspercką, a obowiązki pracowników nie powinny być ustalane „z góry”
<input type="checkbox"/> ma charakter nieformalny. Jesteś szefem gdy masz pomysł, ideę wartą realizacji	<input type="checkbox"/> powinna mieć charakter nieformalny. Powinieneś być szefem gdy masz pomysł, ideę wartą realizacji

6

W Twojej firmie styl zarządzania:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> polega na realizacji zobowiązań w stosunku do innych osób- zarządzanie przez wzajemność	<input type="checkbox"/> powinien polegać na realizacji zobowiązań w stosunku do innych osób- zarządzanie przez wzajemność
<input type="checkbox"/> polega na wypełnianiu z góry określonych i opisanych w dokumentach obowiązków- zarządzanie poprzez określenie obowiązków	<input type="checkbox"/> powinien polegać na wypełnianiu z góry określonych i opisanych w dokumentach obowiązków- zarządzanie poprzez określenie obowiązków
<input type="checkbox"/> polega na osiąganiu celów w pracy zespołowej- zarządzanie przez realizację celów	<input type="checkbox"/> powinien polegać na osiąganiu celów w pracy zespołowej- zarządzanie przez realizację celów
<input type="checkbox"/> polega na wspólnym dążeniu do stworzenia przełomowego projektu- zarządzanie przez wspólna fascynację	<input type="checkbox"/> powinien polegać na wspólnym dążeniu do stworzenia przełomowego projektu- zarządzanie przez wspólna fascynację

Do **KAŻDEGO** stwierdzenia z listy zaznacz tylko **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „JEST” oraz **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „POWINNO BYĆ”

7

W Twojej firmie podstawą kontroli:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> jest presja społeczna, normy grupowe	<input type="checkbox"/> powinna być presja społeczna, normy grupowe
<input type="checkbox"/> są formalne reguły i procedury	<input type="checkbox"/> powinny być formalne reguły i procedury
<input type="checkbox"/> jest efekt zrealizowanego zadania- wynik końcowy	<input type="checkbox"/> powinien być efekt zrealizowanego zadania- wynik końcowy
<input type="checkbox"/> jest ocena realizacji zadania/projektu dokonana przez pryzmat autorytetu- nauki	<input type="checkbox"/> powinna być ocena realizacji zadania/projektu dokonana przez pryzmat autorytetu- nauki

8

Które stwierdzenie obrazuje Twoją firmę?

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> harmonia	<input type="checkbox"/> harmonia
<input type="checkbox"/> wydajność	<input type="checkbox"/> wydajność
<input type="checkbox"/> skuteczność	<input type="checkbox"/> skuteczność
<input type="checkbox"/> innowacyjność	<input type="checkbox"/> innowacyjność

9

W Twojej firmie motywowanie:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> polega na udzieleniu pochwały przez przełożonego oraz utrzymaniu wzajemnych ciepłych relacji z przełożonym	<input type="checkbox"/> powinno polegać na udzieleniu pochwały przez przełożonego oraz utrzymaniu wzajemnych ciepłych relacji z przełożonym
<input type="checkbox"/> polega na otrzymywaniu gratyfikacji finansowej	<input type="checkbox"/> powinno polegać na otrzymywaniu gratyfikacji finansowej
<input type="checkbox"/> polega na udzielaniu pochwał od współpracowników i podwładnych, rzadziej od osób stojących wyżej w hierarchii	<input type="checkbox"/> powinno polegać na udzielaniu pochwał od współpracowników i podwładnych, rzadziej od osób stojących wyżej w hierarchii
<input type="checkbox"/> polega na tym, że pracowników motywują porywcze idee i wizje projektów	<input type="checkbox"/> pracowników powinny motywować porywcze idee i wizje projektów

Do **KAŻDEGO** stwierdzenia z listy zaznacz tylko **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „JEST” oraz **JEDNA** odpowiedź w kolumnie „POWINNO BYĆ”

10

W Twojej firmie uczenie się:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> to rozwijanie pracowników, jednak przy stosunkowo rzadkim wykorzystaniu ich możliwości i potencjału, większą wagę przypisuje się intuicji niż wiedzy książkowej	<input type="checkbox"/> powinno polegać na rozwijaniu pracowników, jednak przy stosunkowo rzadkim wykorzystaniu ich możliwości i potencjału, większą wagę powinno przypisywać się intuicji niż wiedzy książkowej
<input type="checkbox"/> to gromadzenie wiedzy i umiejętności aby móc realizować powierzoną rolę w organizacji oraz służyć podnoszeniu kwalifikacji, aby móc awansować na wyższe stanowisko	<input type="checkbox"/> powinno polegać na gromadzeniu wiedzy i umiejętności aby móc realizować powierzoną rolę w organizacji oraz powinno służyć podnoszeniu kwalifikacji aby móc awansować na wyższe stanowisko
<input type="checkbox"/> to nawiązywanie stosunków z ludźmi, bardziej liczy się praktyka niż teoria, koncentruje się raczej na problemie niż dyscyplinie	<input type="checkbox"/> powinno polegać na nawiązywaniu stosunków z ludźmi, bardziej powinna liczyć się praktyka niż teoria, powinno koncentrować się raczej na problemie niż dyscyplinie
<input type="checkbox"/> to interakcje w grupie, wspólne szukanie rozwiązania danego problemu	<input type="checkbox"/> powinno polegać na interakcjach w grupie, wspólnym szukaniu rozwiązań danego problemu

11

W Twojej firmie do realizacji zadań stosuje się podejście w myśleniu:

JEST	POWINNO BYĆ
<input type="checkbox"/> bardziej intuicyjne, całościowe	<input type="checkbox"/> bardziej intuicyjne, całościowe
<input type="checkbox"/> bardziej logiczne, analityczne	<input type="checkbox"/> bardziej logiczne, analityczne
<input type="checkbox"/> bardziej skupione na konkretnym problemie	<input type="checkbox"/> bardziej skupione na konkretnym problemie
<input type="checkbox"/> myśli się w sposób zorientowany na proces, kreatywnie	<input type="checkbox"/> myśli się w sposób zorientowany na proces, kreatywnie

Poniżej na każde pytanie podano cztery odpowiedzi, pomiędzy które należy rozdzielić **100pkt.** W zależności od tego, w jakim stopniu Twoim zdaniem dana odpowiedź jest Ci najbliższa i najtrafniej opisuje Twoją organizację, przypisujesz najwięcej punktów. Łączna suma odpowiedzi przy każdym pytaniu powinna wynosić **100 pkt.**

Po wypełnieniu pierwszej kolumny „stan obecny” i rozdysponowaniu łącznie 100 pkt należy wypełnić drugą kolumnę „stan pożądany” i również rozdysponować łącznie 100 pkt.

12

Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji:

Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują

Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko

W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia

W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury

STAN
OBECNY

STAN
POŻĄDANY

ogółem

100

100

13

Jaki jest styl przywództwa w organizacji:

Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz rozciąganiem opieki

Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka

Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wynik

Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników

STAN
OBECNY

STAN
POŻĄDANY

ogółem

100

100

Poniżej na każde pytanie podano cztery odpowiedzi, pomiędzy które należy rozdzielić **100pkt.** W zależności od tego, w jakim stopniu Twoim zdaniem dana odpowiedź jest Ci najbliższa i najtrafniej opisuje Twoją organizację, przypisujesz jej punktów. Łączna suma odpowiedzi przy każdym pytaniu powinna wynosić **100 pkt.**

Po wypełnieniu pierwszej kolumny „stan obecny” i rozdysponowaniu łącznie 100 pkt należy wypełnić drugą kolumnę „stan pożądany” i również rozdysponować łącznie 100 pkt.

14		Jaki jest styl zarządzania pracownikami:		STAN OBECNY	STAN POŻĄDANY
		W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa			
		W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność			
		W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia			
		W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków			
ogółem			100	100	

15		Co zapewnia spójność organizacji:		STAN OBECNY	STAN POŻĄDANY
		Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji			
		Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg			
		Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania			
		Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie			
ogółem			100	100	

Poniżej na każde pytanie podano cztery odpowiedzi, pomiędzy które należy rozdzielić po **100pkt.** W zależności od tego, w jakim stopniu Twoim zdaniem dana odpowiedź jest Ci najbliższa i najtrafniej opisuje Twoją organizację, przypisujesz największej punktów. Łączna suma odpowiedzi przy każdym pytaniu powinna wynosić **100 pkt.**

Po wypełnieniu pierwszej kolumny „stan obecny i rozdysponowaniu łącznie 100 pkt należy wypełnić drugą kolumnę „stan pożądaný” i również rozdysponować łącznie 100 pkt.

16

Na co kładzie się największy nacisk:

W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo

W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości

W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku

W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń

STAN
OBECNY

STAN
POŻĄDANY

ogółem

100

100

17

Jakie są kryteria sukcesu organizacji:

Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi

Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności

Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku

Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji

STAN
OBECNY

STAN
POŻĄDANY

ogółem

100

100

Metryczka

Dziękuję za wypełnienie kwestionariusza. Na zakończenie proszę Cię o podanie kilku informacji o sobie, które zostaną wykorzystane jedynie do **statystycznego opracowania** zebranego materiału badawczego.

Jednocześnie pragnę raz jeszcze zaznaczyć, że ankieta jest anonimowa, zatem nie podpisuj jej z imienia i nazwiska

Płeć

☐

Kobieta

☐

Mężczyzna

Wiek

☐

Poniżej 20

☐

21 - 30

☐

31 - 40

☐

41 - 50

☐

51 - 60

☐

Powyżej 60

Wykształcenie

☐

Zasadnicze zawodowe

☐

Średnie ogólne

☐

Średnie techniczne

☐

Policealne

☐

Wyższe zawodowe (licencjat, inżynier)

☐

Wyższe (magister, magister inżynier)

☐

Inne (jakie?)

Miejsce zamieszkania

☐

Wieś

☐

Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców

☐

Miasto 50 - 100 tys. mieszkańców

☐

Miasto 101 - 200 tys. mieszkańców

☐

Miasto powyżej 200 tys. mieszkańców

Ogólny staż pracy

<input type="checkbox"/>	Poniżej roku	<input type="checkbox"/>	16 – 20 lat
<input type="checkbox"/>	1 – 5 lat	<input type="checkbox"/>	21 – 25 lat
<input type="checkbox"/>	6 – 10 lat	<input type="checkbox"/>	26 – 30 lat
<input type="checkbox"/>	11 – 15 lat	<input type="checkbox"/>	Powyżej 30 lat

Staż pracy w organizacji

<input type="checkbox"/>	Poniżej roku	<input type="checkbox"/>	16 – 20 lat
<input type="checkbox"/>	1 – 5 lat	<input type="checkbox"/>	21 – 25 lat
<input type="checkbox"/>	6 – 10 lat	<input type="checkbox"/>	26 – 30 lat
<input type="checkbox"/>	11 – 15 lat		

Miejsce pracy – jednostka organizacyjna

<input type="checkbox"/>	Jednostki sprzedażowe (Pion Bankowości Detalicznej, Pion Bankowości Firmowej, SME, Departament Projektów Inwestycyjnych)
<input type="checkbox"/>	Call Center (Call Center Inbound, Call Center Outbound)
<input type="checkbox"/>	Pozostałe jednostki (Pion Prezesa, Pion Skarbu, Pion Operacji i IT, Pion Marketingu i Komunikacji, Pion Finansów, Pion Zarządzania Ryzykiem)

Stanowisko

<input type="checkbox"/>	Menedżer – osoba zarządzająca podległym zespołem (Dyrektor/Kierownik/Menedżer)
<input type="checkbox"/>	Pracownik